



CYRUS R. VANCE  
CENTER FOR  
INTERNATIONAL  
JUSTICE



**PILnet**

The Global Network  
for Public Interest Law

---

**ПОСОБИЕ  
ПО ПРАКТИКЕ PRO BONO:  
РУКОВОДСТВО ПО РАЗРАБОТКЕ  
ПРОГРАММЫ ИЛИ ПРАКТИКИ PRO BONO  
В ВАШЕЙ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЕ**

---

© 2015 PILnet™ и НЬЮ-ЙОРКСКАЯ ГОРОДСКАЯ АССОЦИАЦИЯ ЮРИСТОВ – ЦЕНТР  
МЕЖДУНАРОДНОГО ПРАВОСУДИЯ ИМ. САЙРУСА ВЭНСА

## Благодарности

Институт «Право общественных интересов» (PILnet) выражает благодарность Центру Вэнса за разрешение использовать данное руководство и вносить в него изменения в целях продвижения юридической практики pro bono во всем мире.

PILnet и Центр Вэнса также благодарят **Рональда Табака**, специального советника фирмы «Скадден, Арнс, Слейт, Маар и Флом ЛЛП», за его неоценимую поддержку и советы в ходе разработки и правки первоначальной и текущей редакций Руководства, а также за комментарии по приложениям и Руководству. При этом первоначальная и текущая редакции Руководства или приложений не обязательно отражают взгляды г-на Табака или «Скадден, Арнс, Слейт, Маар и Флом».

Центр Вэнса выражает благодарность **Хуану Хосе Бушону** из юридической фирмы «Кэри» (Чили) за его самоотверженный и упорный труд в качестве редактора первоначального варианта данного Руководства в период его работы иностранным юристом в нью-йоркском офисе «Скадден, Арнс, Слейт, Маар и Флом ЛЛП».

Центр Вэнса выражает благодарность **Кэрол Бокнер**, директору по инициативам pro bono *Центра правосудия Нью-йоркской городской ассоциации юристов*, за содействие в получении справочной документации и помощь в редактировании первоначального варианта Руководства.

Центр Вэнса хотел бы поблагодарить **Бенджамина Басса**, бывшего стипендиата по программе «Общественные интересы» в фирме «Уайт энд Кейс», за помощь в разработке дополнения к Руководству по практике pro bono (впоследствии включенного в основную часть Руководства).

Центр Вэнса также благодарит **Харлин Кацман**, советника по проектам pro bono в фирме «Симпсон, Тэчер и Бартлетт ЛЛП», и **Марсию Таварес Маак**, заместителя директора по практике pro bono в фирме «Мэйер Браун», за их неоценимую поддержку и советы по разработке дополнения к Руководству по практике pro bono (впоследствии включенного в основную часть Руководства).

PILnet хотел бы поблагодарить своих сотрудников, которые активно участвовали в подготовке данной редакции Руководства: **Дмитрия Шабельникова**, директора российского филиала (Москва), который также осуществил финальную редактуру русской версии; **Марианну МакКион**, старшего сотрудника по правовым вопросам (Лондон); и **Лорну Кралик**, старшего сотрудника по правовым вопросам (Будапешт).

Наконец, PILnet хотел бы поблагодарить сотрудников фирмы «Скадден, Арнс, Слейт, Маар и Флом ЛЛП», осуществивших подготовку русской версии Руководства: **Наталию Энгельхардт**, **Людмилу Пустовойтову** и **Вадима Григораша**.

---

Информация, содержащаяся в данном документе, не представляет собой юридической консультации или содействия какого бы то ни было рода. PILnet™, Центр по международному правосудию им. Сайруса Вэнса и Центр правосудия Городской ассоциации юристов, а также упомянутые в разделе «Благодарности» юридические фирмы не принимают на себя никакой ответственности за действия или бездействие в любой форме на основании информации, содержащейся в настоящем документе.



Данная публикация является общедоступной на основании лицензионного соглашения Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivatives 3.0 Unported License Agreement (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/legalcode>). Разрешается цитирование и распространение выдержек из данной публикации, но только в некоммерческих целях, при условии что PILnet, Центр международного правосудия им. Сайруса Вэнса Нью-йоркской городской ассоциации юристов и Центр правосудия Городской ассоциации юристов должны быть указаны в качестве источников. Не допускаются какие бы то ни было изменения, дополнения, адаптации или переводы без предварительного письменного разрешения PILnet и Центра Вэнса.

## **Институт «Право общественных интересов» (PILnet)**

PILnet ([www.pilnet.org](http://www.pilnet.org)) концентрирует усилия на том, чтобы способствовать применению права с целью защиты прав человека во всем мире. PILnet был основана в 1997 году, чтобы способствовать укреплению верховенства права в Восточной Европе, и сегодня содействует деятельности растущего числа юристов – специалистов в области права общественных интересов, работающих в сфере защиты прав человека в странах Центральной и Восточной Европы, Азии, Центральной Африки и Ближнего Востока / Северной Африки.

## **Центр международного правосудия им. Сайруса Вэнса**

Центр международного правосудия им. Сайруса Вэнса ([www.vancecenter.org](http://www.vancecenter.org)) содействует развитию правосудия в глобальном масштабе путем привлечения юристов из различных стран для поддержки гражданского общества и этически активного профессионального юридического сообщества. Центр Вэнса – это уникальный форум для сотрудничества международных юристов, чья работа является катализатором инноваций в сфере общественных интересов. Эта некоммерческая программа Нью-Йоркской городской ассоциации адвокатов объединяет ведущие юридические фирмы с другими партнерами по всему миру в реализации новаторских инициатив по международному правосудию и обеспечении юридической помощи на условиях pro bono для НПО в сфере социальной справедливости.

## **Нью-йоркская городская ассоциация юристов**

Нью-йоркская городская ассоциация юристов (NYCBA) ([www.nycbar.org](http://www.nycbar.org)) с момента своего основания в 1870 году уделяет основное внимание поддержанию высоких этических стандартов среди юристов, содействию реформам в сфере права и обслуживанию представителей профессионального юридического сообщества и широкой общественности. NYCBA участвует в реализации политических, правовых, социальных и инновационных программ, направленных на социально незащищенные группы населения. Еще одним приоритетом NYCBA является защита общественного благосостояния.

## **Центр правосудия Городской ассоциации юристов**

Центр правосудия Городской ассоциации юристов аффилирован с Нью-йоркской городской ассоциацией юристов. Ежегодно Центр правосудия обеспечивает прямое юридическое представительство, разъяснения, направление к специалистам и адвокатскую поддержку для более чем 20 000 малообеспеченных жителей Нью-Йорка при содействии юристов pro bono, штатных сотрудников и других добровольцев. Используя сложившиеся отношения с Нью-йоркской городской ассоциацией юристов, Центр правосудия привлекает юристов, юридические фирмы, юридические службы компаний, неправительственные организации, юридические ВУЗы и факультеты, суды и другие учреждения в сфере права для решения вопросов, связанных с правовыми потребностями социально незащищенных групп населения. К клиентам относятся иммигранты, бездомные семьи, жертвы домашнего насилия, пенсионеры, лица, больные онкологическими заболеваниями или перенесшие их, физические лица, подающие на банкротство, владельцы недвижимости, на которую обращается взыскание, новые малые предприятия, ветераны и другие лица. Центр правосудия привлекает, обучает и курирует работу волонтеров, дающих юридические консультации и обеспечивающих представительство интересов, предлагает бесплатные консультации по вопросам права по горячей телефонной линии и подбирает подходящие гражданские дела и проекты, нуждающиеся в поддержке, для адвокатов-волонтеров.

---

<p><b>Центр международного правосудия им. Сайруса Вэнса</b> Нью-йоркская городская ассоциация юристов Штат Нью-Йорк, 10036-6689, г. Нью-Йорк, 44-ая Западная улица, 42 Тел.: + 1 (212) 382-4718 · Факс: + 1 (212) 221-5318 <a href="mailto:vance@nycbar.org">vance@nycbar.org</a> · <a href="http://www.vancecenter.org">www.vancecenter.org</a></p>	<p><b>PILnet</b> Штат Нью-Йорк, 10005, г. Нью-Йорк, Уолл-стрит, 120, 16-й этаж, Тел.: +1 212 803 5380 Факс: +1 212 803 5381 <a href="mailto:pilnet@pilnet.org">pilnet@pilnet.org</a> <a href="http://www.pilnet.org">www.pilnet.org</a></p>
--	---

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>РАЗДЕЛ I ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>9</b>
1.1 <u>КОНТЕКСТ</u> .....	9
1.2 <u>ЦЕЛЬ РУКОВОДСТВА</u> .....	9
1.3 <u>О ДАННОМ РУКОВОДСТВЕ</u> .....	10
<b>РАЗДЕЛ II АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ИЛИ ПРАКТИКИ PRO BONO</b> .....	<b>11</b>
2.1 <u>ВВЕДЕНИЕ</u> .....	11
2.2 <u>КООРДИНАТОР ПРАКТИКИ PRO BONO</u> .....	11
2.2.1 <i>Назначение координатора практики pro bono</i> .....	11
2.2.2 <i>Роль координатора практики pro bono</i> .....	11
2.2.3 <i>Обязанности координатора практики pro bono</i> .....	12
2.3 <u>ГЛАВА ПРАКТИКИ PRO BONO ИЛИ КОМИТЕТ ПО ПРАКТИКЕ PRO BONO</u> .....	13
2.3.1 <i>Статус главы практики pro bono или комитета по деятельности pro bono</i> ....	13
2.3.2 <i>Роль главы практики pro bono или комитета по деятельности pro bono</i> .....	14
2.3.3 <i>Обязанности главы практики pro bono или комитета по деятельности pro bono</i> 14	
<b>РАЗДЕЛ III РАЗРАБОТКА ПОЛОЖЕНИЯ О ПРАКТИКЕ PRO BONO</b> .....	<b>16</b>
3.1 <u>ВВЕДЕНИЕ</u> .....	16
3.2 <u>ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ФИРМЫ PRO BONO, ЦЕЛИ И ОЖИДАНИЯ ЮРИСТОВ</u> .....	16
3.3 <u>ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТЫ PRO BONO</u> .....	17
3.3.1 <i>Чем различаются корпоративная социальная ответственность и юридические услуги pro bono?</i> .....	18
3.3.2 <i>Может ли участие в образовательных программах считаться работой pro bono?</i> 19	
3.3.3 <i>Может ли работа в качестве члена совета директоров НПО считаться работой pro bono?</i> .....	20
3.4 <u>АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ PRO BONO</u> .....	20
3.5 <u>ФИНАНСОВЫЕ СООБРАЖЕНИЯ В СВЯЗИ С УЧРЕЖДЕНИЕМ ПРОГРАММЫ PRO BONO</u> .....	20
3.5.1 <i>Если у программы pro bono фирмы есть бюджет, как лучше всего его структурировать?</i> .....	20
3.5.2 <i>Существуют ли ситуации, в которых уместно взимать плату с клиента pro bono?</i> 24	
3.5.3 <i>Распределение расходов</i> .....	24
3.5.4 <i>Каковы налоговые последствия (льготы и обязательства) работы pro bono?</i> 25	
3.6 <u>ПОРЯДОК ВЕДЕНИЯ ДЕЛ PRO BONO</u> .....	26
3.6.1 <i>Открытие нового дела pro bono</i> .....	26
3.6.2 <i>Контроль, надзор и возможное видоизменение дела pro bono</i> .....	28
3.6.3 <i>Стандарт услуг</i> .....	29
3.6.4 <i>Учет рабочего времени</i> .....	30
3.6.5 <i>Группы клиентов</i> .....	30
3.6.6 <i>Заккрытие дела pro bono</i> .....	31
3.6.7 <i>Оценка</i> .....	31

<b>РАЗДЕЛ IV ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАБОТЫ PRO BONO .....</b>	<b>32</b>
4.1 <u>БАЛАНС МЕЖДУ ПОТРЕБНОСТЯМИ В ПРАВОВОЙ ПОДДЕРЖКЕ И ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬЮ ЮРИСТОВ</u> .....	32
4.1.1 <i>Как правильно определить, является ли НПО надлежащим получателем услуг pro bono?</i> .....	33
4.2 <u>ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ РАБОТЫ PRO BONO</u> .....	36
4.2.1 <i>Создание партнерств</i> .....	36
4.2.2 <i>Консультативные советы</i> .....	38
4.2.3 <i>Другие координаторы деятельности pro bono</i> .....	38
4.2.4 <i>Внутрифирменные системы</i> .....	38
4.2.5 <i>Определение возможностей для работы pro bono через юристов или коммерческих клиентов</i> .....	38
<b>РАЗДЕЛ V ПРОДВИЖЕНИЕ И ПРИЗНАНИЕ РАБОТЫ PRO BONO .....</b>	<b>40</b>
5.1 <u>ПРОДВИЖЕНИЕ РАБОТЫ PRO BONO</u> .....	40
5.2 <u>ПРИЗНАНИЕ РАБОТЫ PRO BONO</u> .....	42
<b>РАЗДЕЛ VI ОЦЕНКА .....</b>	<b>44</b>
6.1 <u>ОЦЕНКА РАБОТЫ ЮРИСТОВ ПО ДЕЛАМ PRO BONO</u> .....	44
6.2 <u>ОЦЕНКА ПРОГРАММЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ PRO BONO</u> .....	44
<b>РАЗДЕЛ VII ПОЛЕЗНЫЙ ЭФФЕКТ ОТ ПРОГРАММЫ PRO BONO.....</b>	<b>46</b>
7.1 <u>СОДЕЙСТВИЕ ПОВЫШЕНИЮ ДОСТУПНОСТИ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ ПО ОПРЕДЕЛЕННЫМ АСПЕКТАМ</u> .....	46
7.2 <u>ОБУЧЕНИЕ ЮРИСТОВ</u> .....	46
7.3 <u>ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ ЮРИСТОВ</u> .....	46
7.4 <u>РЕКЛАМНО-ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА ПРОГРАММЫ PRO BONO</u> .....	47
7.5 <u>ПОСТРОЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ С УЧАСТНИКАМИ ГЛОБАЛЬНОГО ЮРИДИЧЕСКОГО СООБЩЕСТВА</u> .....	48

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А ОБРАЗЕЦ ПОЛОЖЕНИЯ О ПРАКТИКЕ PRO BONO**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ В ФОРМАТ АНКЕТЫ ПО ПРАКТИКЕ PRO BONO**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ С ОТДЕЛЬНЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ, РЕГИОНАЛЬНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ PRO BONO**

Декларация о деятельности pro bono Международной ассоциации юристов

Декларация о деятельности pro bono по Северной и Южной Америке

ЧЕШСКАЯ РЕСПУБЛИКА: Декларация о деятельности pro bono

Германия: Определение деятельности pro bono членами Pro Bono

DEUTSCHLAND E.V.

Венгрия: Роль венгерских юристов в продвижении общественного блага (Pro Bono Publico)

Нигерия: Декларация о деятельности pro bono членов Ассоциации адвокатов Нигерии

Польша: Юристы Польши за общественное благо / Декларация pro bono publico

Великобритания: Совместный протокол для правовой работы pro bono

США: ТИПОВОЕ ПРАВИЛО 6.1 «ДОБРОВОЛЬНЫЕ УСЛУГИ PRO BONO» АМЕРИКАНСКОЙ  
АССОЦИАЦИИ АДВОКАТОВ:  
США: РЕКОМЕНДАЦИЯ 121-А [ВЫДЕРЖКИ] АМЕРИКАНСКОЙ АССОЦИАЦИИ АДВОКАТОВ  
США: ДЕКЛАРАЦИЯ LAW FIRM PRO BONO CHALLENGE®

## РАЗДЕЛ I ВВЕДЕНИЕ

### 1.1 Контекст

Число специалистов юридических фирм, выполняющих проекты pro bono, растет. Для целей настоящего Руководства мы ограничим понятие pro bono определениями, практически идентичным используемыми Институтом pro bono и журналом «American Lawyer» (с учетом интерпретации Ассоциацией юристов pro bono применительно к НПО, как описано в подпункте 4.1.1 ниже). При этом мы понимаем, что многие другие виды деятельности в сфере общественных интересов часто считаются работой pro bono, и далее в настоящем документе мы рассмотрим некоторые из таких видов деятельности.

### 1.2 Цель Руководства

Создание постоянной практики pro bono<sup>1</sup> аналогично формированию и развитию фирмой нового направления деятельности или нового отдела, поскольку требует системной реализации формальной структуры и системы поддержки для того, чтобы работа pro bono была полностью интегрирована в деятельность фирмы. Институционализация официальной программы pro bono также помогает обеспечить высокое качество и эффективность правовой работы с далеко идущими последствиями.

Программа pro bono должна создавать механизмы, позволяющие юристам участвовать в деятельности pro bono, например, устранять потенциальные (или мнимые) внутренние препятствия для выполнения проектов pro bono; стимулировать участие юристов фирмы в работе pro bono; обеспечивать четкие указания на то, что фирма поддерживает практику pro bono; создавать механизмы выявления возможностей для проектов pro bono и пропагандировать работу pro bono внутри фирмы.

Хорошо организованная программа pro bono нужна не только для координации работы, но и для повышения качества услуг pro bono. За счет создания механизмов курирования и/или контроля работы pro bono, а также развития внутрифирменных знаний и навыков по различным видам проектов pro bono сильная программа может кардинально повысить вероятность того, что правовые вопросы клиентов будут решаться должным образом. Кроме того, хорошо структурированная программа может помочь в развитии сильной институциональной базы знаний по работе над различными проектами pro bono, а также обеспечить конструктивные замечания по выполняемым юристами проектам pro bono, что приведет к повышению качества работы как по услугам pro bono, так и по платным услугам.

Наконец, при наличии официальной программы pro bono в фирме это направление деятельности будет функционировать действенным и эффективным образом. Путем институционализации своих усилий в сфере pro bono юридические фирмы могут экономить

---

<sup>1</sup> В русском издании мы используем понятия «практика pro bono» и «программа pro bono» как взаимозаменяемые. – *Прим. ред.*

ресурсы, деньги и время, достигая таким образом бóльших результатов с меньшими затратами.

### **1.3 О данном Руководстве**

Центр Вэнса подготовил первоначальный вариант этого Руководства под названием *«Пособие по реализации PBDA: Руководство по внедрению программы pro bono в вашей юридической фирме»* совместно с сотрудниками фирмы *«Скадден, Арнс, Слейт, Маар и Флом ЛЛП»* (*«Скадден, Арнс»*) в 2009 году, вскоре после принятия Декларации о деятельности pro bono по Северной и Южной Америке (Pro Bono Declaration of the Americas, PBDA), чтобы помочь юридическим фирмам Латинской Америки в ее реализации. Участники работы из числа членов группы *«Скадден, Арнс»* по деятельности pro bono имеют значительный опыт в построении практики pro bono и оказании юристам необходимого содействия для работы по широкому спектру проектов pro bono. Неоценимый вклад в разработку данного руководства также внесли Нью-Йоркская городская ассоциация юристов и Центр правосудия Городской ассоциации юристов. При подготовке первоначального варианта настоящего Руководства Центр Вэнса изучил существующие материалы по данной проблематике, включая пособия по деятельности pro bono, руководства по передовым методам работы и статьи по теме, а также учел опыт фирм, ассоциаций адвокатов и иных организаций, предоставляющих услуги pro bono в США.

В 2011 году Центр Вэнса опубликовал дополнение к Руководству под названием *«Часто задаваемые вопросы: Дополнение к Пособию по реализации PBDA: Руководство по внедрению программы pro bono в вашей юридической фирме»*.

В 2014 году PILnet обратился к Центру Вэнса и г-ну Табаку в *«Скадден, Арнс»* с просьбой дать разрешение на внесение изменений в Руководство и его использование с целью помочь юридическим фирмам по всему миру развивать практику pro bono, включая перевод Руководства на языки тех стран, где PILnet активно пропагандирует деятельность pro bono. Для этого Рональд Табак из *«Скадден, Арнс»* любезно отредактировал первоначальный вариант с целью его актуализации, а окончательная редакция была подготовлена PILnet с включением Дополнения 2011 года в основной текст Руководства для удобства пользования. Как и в случае выше, обновленная версия не обязательно отражает взгляды г-на Табака или *«Скадден, Арнс»*.

Настоящее Руководство состоит из семи разделов. Раздел II посвящен администрированию практики pro bono. В Разделе III описывается процесс разработки положения о практике pro bono. Образец положения о практике pro bono и соответствующие дополнения приложены к настоящему Руководству. В Разделе IV описываются механизмы, с помощью которых фирмы могут находить возможности для проектов pro bono. Раздел V касается стимулирования и признания работы pro bono внутри фирмы. Раздел VI представляет собой руководство по оценке работы юристов по делам pro bono, а также самой программы. В Разделе VII описывается полезный эффект от программы pro bono для юридической фирмы.

## РАЗДЕЛ II

### АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ИЛИ ПРАКТИКИ PRO BONO

#### 2.1 Введение

Первый шаг фирмы в разработке практики – решить, кто будет осуществлять управление ею, а также определить функции и обязанности этого лица или группы лиц.

Управление программой pro bono состоит из двух основных компонентов. Первым является оперативное управление, за которое обычно отвечает координатор деятельности pro bono. Второй включает в себя разработку более широких целей и направлений программы фирмы – зачастую за это отвечает глава практики pro bono или комитет по практике pro bono фирмы.

#### 2.2 Координатор практики pro bono

##### 2.2.1 *Назначение координатора практики pro bono*

Решение о том, кому лучше всего поручить управление программой pro bono, принимает руководство фирмы. Координатором практики pro bono в небольших и средних фирмах может быть один из партнеров или юристов фирмы, выполняющий эти функции в дополнение к основной работе в качестве юриста. В крупных фирмах координатором также может быть юрист, отвечающий исключительно или преимущественно за управление программой. Независимо от того, кто в конечном итоге будет выбран в качестве координатора, фирма должна убедиться в том, что данное лицо располагает достаточными временем и ресурсами, чтобы выполнять все обязанности, предусмотренные этой должностью. В очень крупных фирмах координатором может быть опытный юрист при содействии одного или нескольких помощников юриста / административных координаторов в централизованном порядке, а также ответственных контактных лиц по работе pro bono в отдельных офисах.

##### 2.2.2 *Роль координатора практики pro bono*

- (a) Координатор практики pro bono, который не является юристом, не должен выполнять обязанности, требующие наличия юридической подготовки, такие как контроль правовых аспектов работы pro bono юристов фирмы, или играть ключевую роль в выявлении или решении вопросов профессиональной этики, которые могут возникать.
- (b) Если координатор практики pro bono курирует работу помощников юриста / административных координаторов, важно следить за тем, чтобы уровень опыта и знаний последних соответствовал требуемым для делегированных им обязанностей и чтобы осуществлялась достаточная координация с тем, чтобы координационная / административная работа не оставалась без внимания.

- (c) Координатор практики pro bono, не являющийся партнером, должен иметь беспрепятственный доступ к партнеру (или в некоторых случаях – к советнику<sup>2</sup> с длительным стажем работы в качестве партнера).
- (d) Независимо от статуса координатора деятельности pro bono этот человек должен иметь беспрепятственный доступ к одному или нескольким сотрудникам юридической фирмы, которые имеют опыт / обязанности по вопросам / правилам профессиональной этики. Все чаще в фирмах встречается генеральный юрист-консульт, с которым координатор должен тесно взаимодействовать.

### 2.2.3 Обязанности координатора практики pro bono

Как правило, в обязанности координатора практики pro bono входит следующее:

- (a) **Административное управление:** координатор практики pro bono отвечает за ежедневное управление программой pro bono, что включает в себя открытие, ведение и закрытие дел pro bono. Если в фирме действует положение о практике pro bono, которое содержит процедуры для выполнения этих функций, координатор должен гарантировать выполнение каждого предписанного шага. Обязанности координатора также включают в себя обеспечение надлежащей организации и хранения документов, связанных с делами pro bono, а также всех форм и положений практики pro bono и учет часов работы pro bono на юриста и на клиента по услугам pro bono (см. пункт 3.6.4).
- (b) **Надзор за делами pro bono:** координатор должен регулярно и тщательно проверять состояние всех дел pro bono, которыми занимается фирма или ее юристы. Это включает в себя осведомленность о текущем статусе всех дел pro bono для обеспечения своевременного выполнения всей работы pro bono и решения возникающих проблем. Хорошим способом быть в курсе каждого дела является использование оперативных отчетов (с периодически обновляемой информацией о ходе работы по делу). Координатор pro bono рассылает и изучает такие отчеты и на их основании предпринимает действия по вопросам, требующим решения.
- (c) **Изменения в персонале, работающем по делам pro bono:** Чрезвычайно важно, чтобы координатор практики pro bono был в курсе следующих событий (а также других изменений применительно к юристам и иным сотрудникам, работающим по делам pro bono): увольнение из фирмы, уход в отпуск (что может происходить неожиданно) или работа в течение какого-то периода времени для определенного клиента фирмы или группы pro bono (из-за потенциального конфликта интересов продолжение работы по существующим делам pro bono в этот период может оказаться невозможным).

---

<sup>2</sup> Советник (of counsel или counsel) – здесь и далее юрист, состоящий или не состоящий в штате юридической фирмы и имеющий с ней долговременные прочные отношения, но не являющийся ее партнером (часто такой титул имеют юристы с большим стажем, выполняющие меньший объем работы, чем партнеры, и не несущие ответственность за привлечение клиентов. – *Прим. ред.*

В случае подобных изменений (особенно если речь идет о юристах, которые уже зарегистрировались как участники судебного процесса или контактировали с клиентами, юристами противоположной стороны или иными юристами, а также судами, административными органами и т. д.) чрезвычайно важно, чтобы о них было дано уведомление с указанием, кто заменит выбывшего юриста на постоянной или временной основе. В некоторых случаях для выхода из дела или вступления в дело, даже временно, может потребоваться разрешение суда, административного органа и т. д. Координатор pro bono должен обеспечить наличие процедур, гарантирующих выполнение необходимых действий.

Что касается изменений в составе помощников юриста, работающих по делу pro bono, координатор должен обеспечить непрерывность их работы, а также бесперебойное ведение документов и баз данных по делам pro bono надлежащим образом.

- (d) **Отношения с организациями, занимающимися деятельностью pro bono:** координатор практики pro bono должен поддерживать регулярные контакты с организациями – партнерами фирмы по проектам pro bono с целью получения информации о потенциальных возможностях для работы pro bono и периодически информировать их о статусе дел pro bono, ведущихся юристами фирмы (см. пункт 4.2.1). Координатор деятельности pro bono должен периодически обсуждать с каждой такой организацией вопрос о том, какие улучшения могут быть осуществлены одной из сторон или обеими сторонами. Если фирма решает не вступать в партнерство с другими организациями для деятельности pro bono, координатор должен найти другие возможности для работы pro bono, согласующиеся со стратегической целью программы фирмы.
- (e) **Уведомление о возможностях для работы pro bono:** Одна из обязанностей координатора pro bono заключается в уведомлении юристов фирмы (по электронной почте или в иной форме) о возможностях для работы pro bono и в целом в содействии продвижению программы pro bono в фирме (пункт 5.1). Кроме того, необходимо поощрять предложение дел pro bono самими юристами фирмы, когда им становится известно о таких возможностях.
- (f) **Подотчетность:** Координатор деятельности pro bono должен информировать главу практики pro bono или комитет по практике pro bono (или иное соответствующее ответственное лицо) о статусе программы pro bono и важных событиях в рамках конкретных дел.

## **2.3 Глава практики pro bono или комитет по практике pro bono**

### **2.3.1 Статус главы практики pro bono или комитета по деятельности pro bono**

Общее направление программы фирмы в области pro bono определяют различные факторы, такие как размер фирмы, ее корпоративная культура и иерархическая структура. Как правило, в крупных юридических фирмах в США программу pro bono курирует партнер (иногда – советник, имеющий продолжительный опыт работы партнером). В дополнение к своим другим функциям в фирме он отвечает за контроль общего направления программы

pro bono. Такой партнер (или советник), курирующий работу pro bono, может возглавлять комитет по практике pro bono, в состав которого должны входить координатор практики pro bono и следующие лица (либо некоторые из них): партнеры, советники и юристы из различных отделений. В некоторых фирмах существует только комитет pro bono и нет партнера (или советника), курирующего работу pro bono.

### 2.3.2 Роль главы практики pro bono или комитета по деятельности pro bono

Крайне важно, чтобы как минимум один партнер (или советник, который ранее в течение длительного времени являлся партнером) принимал участие в управлении программой (осуществляя как минимум надзор за программой). Очень желательно, чтобы один из управляющих или исполнительных партнеров фирмы или (если применимо) один из основателей или несколько основателей фирмы были хорошо осведомлены о программе pro bono и открыто поддерживали ее.

Как отмечено ниже, контроль за направлениями реализации программы pro bono должен включать в себя процесс принятия стратегических решений, в котором участвуют по крайней мере некоторые из партнеров фирмы (см. подпункт 2.3.3). Участие партнеров в контроле за программой и принятии стратегических решений по ее реализации может дать положительный эффект, являясь для юристов на всех уровнях четким сигналом о том, что фирма поощряет и поддерживает работу pro bono (см. подпункт 5.1(a)).

### 2.3.3 Обязанности главы практики pro bono или комитета по деятельности pro bono

Как правило, в обязанности главы практики pro bono или комитета по деятельности pro bono входит следующее:

- (a) **Контроль за программой pro bono:** председатель или комитет по деятельности pro bono должны следить за эффективным функционированием программы. Это включает в себя контроль работы координатора практики pro bono.
- (b) **Контроль содержания положения о практике pro bono:** глава практики или комитет по практике pro bono должны участвовать в разработке первоначальной редакции положения о практике pro bono фирмы, а также периодически анализировать его содержание, даже если его основная часть подготовлена и отредактирована координатором практики pro bono (если таковой имеется) (см. пункт 3.1).
- (c) **Развитие партнерств по проектам pro bono:** глава практики или комитет по практике pro bono должны содействовать развитию партнерств pro bono и в определенном объеме рассматривать возможность организации потенциальных дополнительных типов партнерств (см. подпункт 4.2.1). Если фирма решает не вступать в партнерство с другими организациями для деятельности pro bono, глава практики или комитет по практике pro bono должны в сотрудничестве с координатором практики pro bono (если таковой имеется) создать механизм, позволяющий находить возможности для работы pro bono (см. подпункт 4.2.2).

- (d) **Утверждение новых дел pro bono:** Как указано ниже, желательно, чтобы в фирме действовал определенный порядок открытия, отслеживания и закрытия дел pro bono (см. пункт 3.6). Глава практики или комитет по практике pro bono либо (а) совместно с координатором практики pro bono должны утверждать открытие всех новых дел, либо (б) должны быть согласны с параметрами, используемыми координатором практики pro bono при утверждении открытия большинства новых дел, при этом в нестандартных ситуациях координатор pro bono должен консультироваться с ними (или с одним из экспертов фирмы по профессиональной этике либо с ее генеральным юрисконсультом, если таковые имеются) (см. подпункт 3.5.1(b)).
- (e) **Пропагандирование и признание работы pro bono:** еще одной функцией главы практики или комитета по практике pro bono является определение совместно с координатором pro bono (если таковой имеется) способов внутрифирменного поощрения и признания работы pro bono (см. раздел V).
- (f) **Оценка программы pro bono:** глава практики или комитет по практике pro bono должны анализировать успехи и неудачи программы и вносить или предлагать коррективы в нее по мере необходимости (см. пункт 6.2).
- (g) **Внешняя рекламно-информационная поддержка:** глава практики pro bono или соответствующие члены руководства фирмы должны определить мероприятия по рекламно-информационной поддержке (маркетингу / пиару) программы pro bono фирмы или принимать участие в процессе их определения (см. пункт 7.4)
- (h) **Администрирование:** В некоторых фирмах глава практики или комитет по практике pro bono может также отвечать за реализацию некоторых или всех административных аспектов программы.

## РАЗДЕЛ III РАЗРАБОТКА ПОЛОЖЕНИЯ О ПРАКТИКЕ PRO BONO

### 3.1 Введение

Важным аспектом программы pro bono является разработка положения о практике pro bono. Хотя конкретные положения о практике pro bono будут различаться по глубине и диапазону, как правило, такое руководство выполняет четыре функции.

1. Положение определяет, что такое работа pro bono, и то, за какие виды дел pro bono могут браться фирма или ее юристы.
2. Положение формулирует приверженность фирмы работе pro bono.
3. Положение определяет, кто отвечает за администрирование программы pro bono фирмы.
4. Наконец, положение устанавливает как минимум общий порядок действий в связи с программой pro bono. (При этом фирма может иметь и значительно более детальный документ по правилам и процедурам в области pro bono, который также может быть частью общих правил и процедур фирмы.)

Сначала фирма должна решить, кто будет разрабатывать и утверждать первоначальный вариант положения о практике pro bono. Поскольку положение определяет официальную позицию фирмы по отношению к pro bono, желательно, чтобы первые три аспекта положения, указанные выше, были утверждены исполнительным или управляющим партнером и обсуждены с партнерами фирмы. Глава практики pro bono или комитет по практике pro bono тоже должны участвовать в этом процессе, а также в рассмотрении детального содержания правил и процедур, касающихся pro bono. Часто такой документ в значительной степени или полностью составляется координатором по практике pro bono (если таковой имеется) (см. подпункт 2.3.3(b)).

В Приложении А приведен образец положения о практике pro bono («*Образец положения о практике pro bono*»), который содержит стандартные формулировки, часто используемые в положениях крупных фирм в США. Образец положения составлен таким образом, что может быть легко адаптирован любой фирмой.

### 3.2 Приверженность фирмы pro bono, цели и ожидания юристов

Во вводном разделе руководства по деятельности pro bono формулируется приверженность фирмы работе pro bono. В частности, он содержит декларацию о том, что фирма поддерживает и поощряет участие своих юристов в работе pro bono.

В этом разделе обычно описываются конкретные цели работы pro bono или ожидания фирмы. Цели могут включать в себя ежегодное минимальное количество часов работы pro bono на юриста или по фирме в целом и/или процент или количество юристов, каждый из которых должен отработать определенное количество часов по делам pro bono.

Юристы не единственные сотрудники юридических фирм, кто может оказывать услуги pro bono. Помощники юриста, делопроизводители, секретари, участники летних стажировок и административный персонал также вносят ценный вклад в работу и часто с большим энтузиазмом относятся к возможности участвовать в делах pro bono.

### **3.3 Определение работы pro bono**

В этом разделе положения о практике pro bono определяются, какие услуги и виды правовых вопросов могут рассматриваться фирмой как pro bono и какие категории клиентов могут рассчитывать на помощь на условиях pro bono. Некоторые фирмы для внутренних целей классифицируют как pro bono отдельные вопросы, которые не подпадают под общепринятое определение, используемое Институтом pro bono и журналом «American Lawyer». Другие фирмы могут выполнять работу по правовым вопросам бесплатно независимо от того, подпадает она или нет под общепринятое определение. Для подобных случаев фирма должна ясно определить в руководстве, какая именно работа pro bono фирмы вписывается в рамки общепринятого определения, а если фирма иногда допускает выполнение какой-либо дополнительной работы на безвозмездной основе, то следует четко оговорить, что о ней не должно сообщаться за пределами фирмы как о работе pro bono, даже если внутри фирмы такая работа для каких-либо целей считается работой pro bono. Для целей настоящего Руководства мы будем использовать термин «pro bono» только в том значении, в котором он определен Институтом pro bono и журналом «American Lawyer», или же в более узком смысле.

Принятая в фирме концепция юридических услуг pro bono может включать в себя бесплатные юридические услуги, предоставляемые малоимущим или НПО, которые главным образом помогают малоимущим слоям населения. Она может также включать в себя юридические услуги, предоставляемые по вопросам общественного интереса (например, в судебных делах по гражданским правам, которые вряд ли были бы инициированы без бесплатной правовой помощи) и по делам в интересах социально уязвимых групп населения. Кроме того, она может включать в себя бесплатные юридические услуги для НПО, которые не специализируются главным образом на помощи неимущим, но из-за относительно малого размера не могут позволить себе платных юристов.

Кроме того, чтобы юристы фирмы хорошо понимали сферу охвата pro bono, фирма должна определить не только то, что она будет считать услугами pro bono, но и то, какая деятельность не будет считаться pro bono. Например, работа pro bono не должна включать в себя предоставление юридических услуг со скидкой. Она также не может включать в себя не связанную с вопросами права помощь, чтение лекций, публикацию книг или статей по вопросам, не относящихся непосредственно к вопросам права, которые подпадают под определение pro bono, или оказание бесплатных юридических услуг друзьям и родственникам (по крайней мере, если они не являются малоимущими). Многие из этих видов деятельности являются желательными и социально полезными, но они не должны квалифицироваться как работа pro bono.

### 3.3.1 *Чем различаются корпоративная социальная ответственность и юридические услуги pro bono?*

Важно помнить определение понятия «pro bono». Без полного и глубокого понимания того, что означает pro bono, юридическая фирма не сможет организационно оформить такую программу pro bono, которая поможет ей достичь своих целей в сфере pro bono результативным и полноценным образом.

Pro bono представляет собой прежде всего профессиональный долг, определяемый характером роли юристов в обществе, а также их привилегированного положения в плане обеспечения доступа к правосудию. Этот долг особенно важен для преодоления растущего разрыва, препятствующего получению платной юридической помощи наиболее нуждающимся социальными группами, а также некоммерческими организациями, которые предоставляют им помощь. Этот долг также имеет крайне важное значение в делах, касающихся общественных интересов, в которых доступ к юридическому представительству без юристов, работающих на условиях pro bono, отсутствовал бы.

Правовая работа pro bono, будучи крайне важной по причинам, изложенным выше, тем не менее отличается от не имеющей отношения к вопросам права волонтерской работы и других форм благотворительности. Разница возникает в силу того, что правовая работа pro bono помогает (а) преодолеть разрыв между правовыми потребностями наиболее незащищенных слоев населения и их возможностями по получению услуг юристов, и (б) решать другие проблемы с доступом к правосудию (например, когда некоммерческие организации или группы, защищающие общественные интересы, не могут позволить себе оплатить юридические услуги). Крайне важно провести четкое разграничение между юридической работой pro bono и волонтерской деятельностью и другими формами благотворительности при организации в фирме структуры для работы pro bono (даже если, например, работу pro bono и волонтерскую деятельность координирует один и тот же человек). Единственный случай, когда благотворительность и работа pro bono могут сосуществовать в структурном отношении, – это сметное планирование (бюджетирование).

Бизнес-тенденции и глобализация стимулируют постоянный рост интереса к «корпоративной социальной ответственности». Корпоративная социальная ответственность является одной из форм корпоративного саморегулирования, с помощью которой компании принимают на себя ответственность за влияние, которое их деятельность оказывает на заинтересованные стороны и других участников общественной сферы. Клиенты и потребители все чаще требуют от компаний и организаций, оказывающих профессиональные услуги, ведения ответственной деятельности, приносящей пользу не только потребителям, но также сотрудникам, окружающей среде и обществу в целом. Так как корпоративные клиенты часто ищут «социально ответственную» юридическую фирму, понятия (а) корпоративной социальной ответственности в правовой среде и (б) юридических услуг pro bono могут создать путаницу. Дополнительным фактором в некоторых случаях является то, что корпоративный клиент может учитывать факт наличия программы pro bono при оценке степени «социальной ответственности» юридической фирмы.

Необходимо, чтобы в каждой юридической фирме проводилась четкая грань между благотворительными пожертвованиями, волонтерской работой, социально ответственной

деловой практикой и юридическими услугами pro bono. Из этого списка проще всего отличить от pro bono благотворительные пожертвования, так как они являются прямым вложением финансовых средств в благотворительные, некоммерческие и общественные организации, церкви или другие структуры. Некоторые из таких финансовых пожертвований могут способствовать или помогать этим организациям в предоставлении услуг (в том числе полностью или частично состоящих из юридических услуг) для неимущих или социально уязвимых лиц, групп или сообществ, однако пожертвования сами по себе не могут считаться работой pro bono. Кроме того, юрист или юридическая фирма не выполняет свои обязательства в отношении pro bono, делая финансовые пожертвования этим организациям, независимо от бенефициаров организаций и их конечных целей. Следует, однако, отметить, что, как указано в подпункте 4.2.1 ниже, юридические фирмы должны планировать финансовую поддержку организаций, которые являются источниками дел pro bono (и часто участвуют в них в дальнейшем иным образом).

Общественная или волонтерская работа также отличается от юридических услуг pro bono. Общественная работа включает в себя сбор вещей для нуждающихся и предоставление *социальных* (но не юридических) услуг. Это может быть, в числе прочего, сбор и раздача продуктов и одежды или сдача крови (либо сбор любого типа материальных ресурсов для нуждающихся); покраска школы; очистка парка от мусора и т. д.

Общественная работа важна для блага общества, а также может содействовать построению и укреплению отношений с клиентами и более широким кругом лиц. Волонтерская работа предоставляет возможности для открытого сотрудничества между юристами и другими членами общества без формальностей и специализации, которые необходимы для юридической работы pro bono. Она также может быть чрезвычайно эффективна для практики коллективной работы (так называемый «тимбилдинг»). Таким образом, несмотря на то что волонтерская общественно-полезная деятельность не может считаться работой pro bono, она остается источником ценного опыта для юристов и фирм.

Экологические инициативы юридических фирм, например программы переработки макулатуры, сотовых телефонов или пластика, также не являются работой pro bono.

### *3.3.2 Может ли участие в образовательных программах считаться работой pro bono?*

Не всегда. Среди юридических фирм нет согласия по вопросу о том, должны ли конкретные виды такой деятельности учитываться в составе часов работы pro bono юристов. При определении того, следует ли считать конкретный проект работой pro bono, юридической фирме полезно учитывать как *цель* проекта, так и *необходимость юридических навыков* для его осуществления. Чем больше потребность в юридических навыках для успешного выполнения задач проекта, тем скорее такой проект следует квалифицировать как pro bono.

Полезным примером является противопоставление наставничества в старших классах средней школы и образовательных программ для обучения юристов навыкам работы над делами, подпадающими под определение pro bono. Наставничество или индивидуальные занятия со школьниками не должны считаться работой pro bono, потому что не подразумевают оказание каких-либо юридических услуг. Когда юридические навыки или знания не требуются, проект следует считать волонтерской деятельностью.

### 3.3.3 *Может ли работа в качестве члена совета директоров НПО считаться работой pro bono?*

Хотя работа в совете директоров (наблюдательном, консультативном или попечительском совете) обычно не считается работой pro bono, это важный аспект формирования культуры pro bono и закрепления жизненно важной роли координационного центра (если НПО является таковым) в системе pro bono. Очень важно, чтобы юрист, который является членом совета директоров НПО, разъяснял, в каких случаях (если такие случаи будут) он оказывает НПО услуги в качестве юриста. Некоторые юридические фирмы вообще не разрешают выполнять какую-либо юридическую работу для НПО, в совет директоров которой входит юрист фирмы. Те же фирмы, которые разрешают выполнение юридической работы для таких НПО, должны в подобных случаях принимать в расчет этические соображения с учетом конкретной ситуации.

### 3.4 **Администрирование программы pro bono**

В этом разделе положения о практике pro bono устанавливаются, кто будет осуществлять управление программой pro bono фирмы, и определяются общие обязанности в программе различных лиц, например (в зависимости от их наличия): координатора pro bono, главы практики pro bono и комитета по практике pro bono. Администрирование программы включает в себя общую координацию проектов pro bono и управление программой pro bono и, как правило, осуществляется координатором или комитетом по практике pro bono. Общее описание должностных позиций, квалификации и обязанностей координатора pro bono и главы практики или комитета по практике pro bono приведено в разделе II настоящего Руководства.

### 3.5 **Финансовые соображения в связи с учреждением программы pro bono**<sup>3</sup>

#### 3.5.1 *Если у программы pro bono фирмы есть бюджет, как лучше всего его структурировать?*

Со всеми программами pro bono связаны определенные расходы и издержки. Они включают в себя как внутренние, так и внешние расходы. К внутренним относятся обычные деловые расходы, например на ксерокопирование, телефонную связь, почту, транспорт и услуги курьеров. Внешние расходы включают в себя нестандартные накладные расходы, например оплату сборов, пошлин или экспертиз и расследований. Фирмы могут иметь разные правила распределения таких расходов между фирмой и клиентами pro bono, что будет рассмотрено ниже.

Независимо от правил фирмы, формирование бюджета расходов и издержек по проектам pro bono, по мнению многих фирм, является важнейшим аспектом институционализации работы pro bono и развития стабильной внутрифирменной программы pro bono. Фирмы, которые принимают бюджеты практики pro bono, считают, что таким образом они

---

<sup>3</sup> Данный подпункт подготовлен на основе документа «Часто задаваемые вопросы: Дополнение к Пособию по реализации PBDA: Руководство по внедрению программы pro bono в вашей юридической фирме».

обеспечивают возможность плавного перехода к полностью интегрированной практике pro bono. (Следует отметить, однако, что некоторые фирмы с успешными программами pro bono не принимают отдельные бюджеты pro bono, считая, что это позволяет программе быть более гибкой.)

Четкая политика в отношении бюджета pro bono может быть знаком приверженности фирмы pro bono, что может иметь важное значение для развития культуры pro bono в масштабах всей фирмы. Бюджет может использоваться для контроля степени участия фирмы в работе pro bono, однако он не должен препятствовать участию фирмы в сложных делах pro bono, особенно таких, в которых есть потенциал значительного положительного социального эффекта и участие в которых фирма в иных отношениях могла бы себе позволить.

Кроме того, бюджет pro bono может помочь юристам понять ожидания фирмы относительно работы pro bono и обеспечить возможность более полной оценки программы pro bono фирмы с тем, чтобы содействовать ее ежегодному расширению и дальнейшему устойчивому развитию.

Как и в случае с большинством административных и управленческих вопросов, бюджетное планирование деятельности pro bono осуществляется фирмами, имеющими бюджет pro bono, с определенными индивидуальными особенностями и адаптируется с учетом конкретных потребностей и целей фирмы. Все аспекты, связанные с развитием внутренней программы pro bono в юридической фирме, включая бюджет (если только руководством фирмы не принято решение об отказе от такого бюджета), должны быть смоделированы таким образом, чтобы не только соответствовать «корпоративной культуре» фирмы, но и обеспечивать максимально эффективное использование ресурсов и полностью интегрированную практику pro bono.

Юридическим фирмам не нужно «изобретать велосипед» в том, что касается развития практики pro bono, – вместо этого они могут полагаться на уже устоявшиеся в фирме правила и процедуры применительно к сфере pro bono. Иначе говоря, для того чтобы работа pro bono являлась неотъемлемой частью деятельности юридической фирмы, фирмы должны стремиться к тому, чтобы административные аспекты pro bono были в максимально возможной степени встроены в уже существующую инфраструктуру. Использование уже существующих механизмов позволяет юридическим фирмам более эффективно работать над вопросами pro bono, упорядочивая и упрощая процесс. Хорошо интегрированные схемы облегчают процесс работы pro bono для юристов фирмы и обеспечивают высокое качество юридических услуг для всех ее клиентов.

Существует много различных способов структурировать бюджет pro bono. Некоторые из наиболее распространенных описаны ниже:

- (a) **Вариант 1: Отдельные бюджеты для pro bono и благотворительных пожертвований:** Чтобы избежать путаницы или просто потому, что это в большей степени соответствует бизнес-модели юридической фирмы и ее институциональной структуре, некоторые юридические фирмы предпочитают разграничивать деятельность pro bono и благотворительные взносы для всех целей, включая управление бюджетом. Так как ассигнования на pro bono и благотворительные

пожертвования в таких фирмах разграничены, ежегодные благотворительные пожертвования фирмы не увеличивают и не уменьшают сумму, которая может быть израсходована на pro bono, и наоборот. Как и в случае выше, юридические фирмы, которые выбирают этот вариант, должны разграничивать финансовые пожертвования и предоставление бесплатных юридических услуг.

- (b) **Вариант 2: Расширение бюджета благотворительных пожертвований:** Еще один возможный вариант установления бюджета pro bono фирмы заключается в расширении ежегодного бюджета благотворительных пожертвований (если он имеется) с включением в него практики pro bono в качестве части такого расширенного благотворительного бюджета. Многие юридические фирмы традиционно выделяют годовой бюджет для благотворительных пожертвований в социальные или общественные организации. Юридические фирмы, рассматривающие возможность ведения работы pro bono в качестве одной из областей практики фирмы, зачастую принимают решение об объединении бюджета благотворительных пожертвований с расходами, связанными с pro bono. В этом случае все расходы, связанные с предоставлением бесплатных юридических услуг, по сути будут оплачиваться из того же источника, что и благотворительные пожертвования фирмы. Это означает, что если фирма также не увеличит общий бюджет после включения pro bono в практику фирмы, реализация официальной программы pro bono может означать уменьшение ежегодных благотворительных пожертвований фирмы.

Фирмы, у которых есть бюджет благотворительных пожертвований, часто назначают комитет для обработки всех запросов на благотворительное финансирование (далее – «Комитет по благотворительным пожертвованиям»). В таких случаях Комитет по благотворительным пожертвованиям разрабатывает процедуры, с помощью которых партнеры фирмы могут делать запросы на предоставление средств для осуществления финансовых пожертвований в пользу определенных благотворительных организаций. Комитет по благотворительным пожертвованиям может быть расширен для принятия аналогичных решений по вопросам pro bono. Если это возможно, фирма также может назначить отдельный комитет для работы с бюджетом pro bono (далее – «Комитет по бюджету pro bono») с использованием таких же процедур, которые используются Комитетом по благотворительным пожертвованиям, либо аналогичных им процедур. В некоторых случаях бюджетные функции осуществляются Комитетом по практике pro bono, и отдельный Комитет по бюджету pro bono не создается.

На практике схема с комитетом может работать следующим образом: партнер, желающий профинансировать расходы по новому проекту или делу pro bono, может обратиться в расширенный Комитет по благотворительным пожертвованиям или Комитет по бюджету pro bono, так же, как он сделал бы это в случае запроса на благотворительные выплаты, после чего комитет принимает решение о предоставлении, отказе в предоставлении или корректировке запрошенной суммы по проекту или делу pro bono. Если впоследствии в ходе проекта или дела pro bono возникают непредвиденные расходы, тот же комитет решает вопрос о том, будет ли фирма покрывать эти дополнительные расходы, или же за них должен отвечать клиент, либо как еще фирма может решить вопрос с такими непредвиденными

расходами. Оплата расходов, связанных с представлением интересов клиента на условиях pro bono, самим клиентом рассматривается в подпункте 3.5.2.

Даже когда юридическая фирма объединяет бюджет благотворительных взносов с бюджетом pro bono, важно отметить, что, когда дело касается *определения* концепции pro bono и того, что можно обоснованно считать работой pro bono), существует и должна проводиться четкая граница между финансовыми пожертвованиями и предоставлением бесплатной юридической помощи. Другими словами, работа pro bono – это не благотворительность, а профессиональная обязанность; а благотворительные пожертвования не считаются работой pro bono, независимо от бюджетной структуры.

- (с) ***Другие соображения в связи с бюджетом: Различие между стандартными и нестандартными расходами:*** Фирмы должны быть осведомлены о видах внутренних расходов, связанных с наличием программы pro bono. Так как эти расходы являются ожидаемыми и необходимыми для оказания высококачественных юридических услуг, во многих юридических фирмах предварительное одобрение таких расходов не требуется. Поскольку подобные расходы, как правило, прогнозируемы, юридические фирмы склонны считать их «стандартными», выделяя на них фиксированную годовую сумму. Как описано выше, зачастую их ежегодную сумму определяет комитет, который также решает, на какие проекты или дела pro bono будут выделяться средства в рамках данного бюджета.

Что же касается внешних расходов, то они не являются стандартными. Следовательно, в большинстве юридических фирм с организованными программами pro bono внешние расходы требуют предварительного одобрения комитета или партнера. Это, как правило, более крупные статьи расходов, например, оплата сборов и пошлин или экспертиз и исследований, которые, хотя и необходимы для предоставления юридических услуг, выходят за рамки стандартных расходов.

Разные фирмы по-разному понимают стандартные и нестандартные расходы. Важно сделать так, чтобы юристы фирмы понимали важность разумного подхода к расходам, связанным с pro bono, и чтобы политика фирмы была четко прописана в положении о правилах и процедурах pro bono. Должно быть абсолютно ясно, в каких случаях юрист должен обращаться за предварительным одобрением, а в каких – нет. Опять же, если юридическая фирма имеет годовой бюджет стандартных расходов на pro bono, необходимо определить, какие виды расходов входят в этот бюджет, исходя из потребностей и особенностей фирмы, и установить четкие ключевые принципы, чтобы адвокаты понимали, какие расходы считаются стандартными, а какие требуют дополнительного согласования.

Независимо от окончательного выбора юридической фирмы в том, что касается бюджета pro bono, ее положение о практике pro bono должно четко определять бюджет pro bono фирмы (или, если такового не существует, практику фирмы применительно к рассматриваемым здесь вопросам). Чтобы дополнительно подчеркнуть важность внимательного отношения к расходам, связанным с pro bono, юристам, которые недавно назначены на новое дело или новый проект pro bono,

должно также быть предоставлено подробное письменное изложение правил и процедур фирмы, касающихся бюджета и расходов pro bono, или рекомендовано ознакомиться с соответствующими документами. Кроме того, должно быть четко разъяснено, что юристы обязаны прилагать все усилия к сведению к минимуму расходов, связанных с предоставлением бесплатных юридических услуг, в том числе просить об освобождении от оплаты, где это уместно или доступно, что часто возможно в случае малоимущих клиентов. Если в освобождении от оплаты отказано или если это невозможно, юрист должен определить, есть ли другие способы исключения или снижения расходов, связанных с делом pro bono.

### 3.5.2 *Существуют ли ситуации, в которых уместно взимать плату с клиента pro bono?*

Юридические фирмы никогда не должны взимать плату с клиентов pro bono. Если юридическая фирма взимает с клиента какую бы то ни было плату за юридические услуги, работа не может считаться pro bono. При этом юридическая фирма и клиент pro bono могут договориться о том, что клиент отвечает за уплату части или всех *расходов*, связанных с представительством клиента на условиях pro bono или предоставлением консультаций юристом pro bono. Эти расходы могут включать в себя судебные издержки, расходы, связанные с получением официальной документации, регистрационные сборы, пошлины и другие подобные расходы.

Если есть возможность возмещения (по решению суда, согласно условиям урегулирования или на иных основаниях) оплаты услуг юристов, расходов или и того и другого, это должно быть обсуждено с клиентом и зафиксировано в Письме-обязательстве по услугам pro bono (см. подпункт 3.6.1(d) ниже). Положения должны быть сформулированы таким образом, чтобы исключить неясность, которая может сделать невозможным принятие мер в непредвиденных ситуациях, например при получении предложений об урегулировании, обусловленных освобождением от оплаты услуг юристов, расходов или и того и другого.

### 3.5.3 *Распределение расходов*

Политика фирмы по распределению расходов обычно во многом зависит от ее бюджета pro bono, размера платежей, связанных с конкретным проектом или делом (например, некоторые проекты pro bono связаны с гораздо большими расходами, чем другие), и финансовых обстоятельств клиента. Возможны следующие варианты: клиент pro bono не оплачивает никаких расходов, кроме внешних, оплачивает внутренние и/или внешние расходы в пределах определенной суммы, оплачивает внутренние и/или внешние расходы в полном объеме, либо принятие решения о том, кто оплачивает расходы, индивидуально в каждом конкретном случае в зависимости от финансовых ресурсов клиента и того, является ли он физическим лицом или НПО. Например, некоторые фирмы оплачивают все разумные и обычные расходы, связанные с представительством на условиях pro bono неимущего клиента, но при работе с НПО требуют оплаты ими определенных платежей, например, сборов, связанных с регистрацией НПО. В любом случае описание политики фирмы в отношении распределения расходов должно быть включено в положение фирмы о практике pro bono.

Эта политика также должна быть четко доведена до сведения клиента, и клиент всегда должен иметь четкое представление о расходах, за оплату которых он будет отвечать. Во

избежание путаницы и для установления деловых отношений с клиентом *pro bono* юрист и клиент должны уточнить и обсудить это до того, как юрист возьмется за представительство клиента. Точно так же, как и клиент, получающий платные услуги, клиент *pro bono* должен прочитать, понять и подписать письменное соглашение или форму с указанием на то, кто в конечном счете будет отвечать за оплату расходов, связанных с представительством, предоставлением консультаций или выполнением иной юридической работы юристом *pro bono*. Такое «соглашение о расходах» должно быть включено в соглашение с клиентом об оказании услуг (образец соглашения с клиентом об оказании услуг см. в Приложении 2 к Образцу Положения о практике *pro bono* «Письмо-обязательство по услугам *pro bono*»). Фирма должна консультироваться с клиентом *pro bono* до возникновения каких-либо существенных сумм расходов, за оплату которых будет отвечать клиент.

Иногда невозможно определить все статьи расходов до начала представительства клиента. Уже дав согласие на представление интересов клиента и начав изучать его конкретную ситуацию, юрист может узнать о непредвиденных или непредусмотренных обстоятельствах, которые могут привести к не предполагавшимся расходам. Учитывая непредвиденный характер таких расходов, предварительной договоренности между юристом и клиентом о том, кто отвечает за них, скорее всего, не будет. Если непредвиденные расходы возникают после установления отношений между юристом и клиентом, они должны быть незамедлительно обсуждены (если они не подпадают под уже существующее соглашение с клиентом об оказании услуг) в аналогичном официальном порядке (с подготовкой соответствующей документации) во избежание путаницы и / или нарушения этических норм.

#### *3.5.4 Каковы налоговые последствия (льготы и обязательства) работы *pro bono*?*

Выполнение работы *pro bono* может иметь местные или федеральные налоговые последствия. Учитывая то, что каждая страна, а зачастую и регион имеет собственное налоговое законодательство, налоговые последствия работы *pro bono* будут варьироваться в зависимости от страны, региона и, возможно, даже города, где находится юридическая фирма. В некоторых юрисдикциях могут существовать даже налоговые льготы в связи с выполнением проектов *pro bono*.

Кроме того, в каждой стране действуют свои собственные требования к юристам в отношении соблюдения законодательства в части налоговых последствий. Все эти бесчисленные различия невозможно подробно изложить в настоящем документе, однако каждая юридическая фирма в процессе развития своей программы деятельности *pro bono* должна внимательно изучить все налоговые последствия, связанные с работой *pro bono*. Понимание соответствующих налоговых льгот и обязательств позволит фирме установить более адекватную и выгодную структуру деятельности *pro bono*, функционирующую так, чтобы удовлетворять соответствующие потребности, и помогающую фирме в достижении ее целей.

## 3.6 Порядок ведения дел pro bono

### 3.6.1 *Открытие нового дела pro bono*

Фирма должна установить официальные процедуры для инициирования, принятия в работу и закрытия дел pro bono. Механизмы, с помощью которых фирмы могут находить возможности для работы pro bono, описываются в разделе IV настоящего Руководства:

Инициирование дела pro bono включает в себя следующие процедуры:

- (a) ***Запрос на открытие дела pro bono:*** После выбора фирмой механизма нахождения возможностей для pro bono (см. раздел IV) и информирования своих юристов о таких возможностях (см. подпункт 2.2.3(d)) и пункт 5.1), а также после того, как юрист выразил заинтересованность в работе по конкретному делу pro bono, первым шагом является оформление заявки на новое дело pro bono (далее – «Заявка на дело pro bono»). Заявка на дело pro bono должна содержать основную информацию, такую как описание клиента pro bono и требуемых услуг. Заявка на дело pro bono должна быть согласована и, возможно, подписана юристом, отвечающим за данное дело pro bono, и партнером, курирующим дело или отвечающим за него иным образом или ответственным за дело, а в некоторых случаях также координатором pro bono (если таковой имеется) (см. подпункт 3.5.2 и Приложение 1 «Заявка на открытие нового дела pro bono» к Образцу Положения о практике pro bono).
- (b) ***Проверка на наличие конфликта интересов и дополнительная проверка при необходимости:*** В делах pro bono может возникать конфликт интересов, поэтому фирма должна провести проверку на предмет конфликта интересов по каждой Заявке на дело pro bono. Фирма должна использовать тот же процесс, что и для проверки на конфликт интересов дел для коммерческих клиентов, и зафиксировать результаты в Заявке на дело pro bono.

Как минимум в тех случаях, когда это требуется по закону в применимой юрисдикции, и, возможно, в других случаях (по решению фирмы), фирма должна провести дополнительную проверку, например проверку «Знай своего клиента», как это делается в некоторых странах.<sup>4</sup>

- (c) ***Утверждение дела pro bono:*** Фирма должна установить, кто будет отвечать за утверждение новых дел pro bono. Как уже отмечалось, зачастую эту функцию осуществляют глава практики pro bono или комитет по практике pro bono либо координатор pro bono под их контролем (см. подпункт 2.3.3(d)). Фирма должна установить определенные существенные критерии для процесса рассмотрения Заявок на дела pro bono.

---

<sup>4</sup> «Знай своего клиента» (англ. know your customer) — термин банковского и биржевого регулирования для финансовых институтов, юридических и других компаний, означающий, что они должны идентифицировать и установить личность контрагента, прежде чем вступать с ним в отношения как с клиентом. Считается, что такая практика препятствует отмыванию денег, финансированию терроризма и уклонению от уплаты налогов. – *Прим. ред.*

Ниже перечислены некоторые из критериев, которые могут рассматриваться при одобрении новых дел pro bono: потенциальные конфликты интересов, потенциальные «деловые конфликты» (например, защита правовой позиции от имени клиента pro bono, противоречащей правовой позиции фирмы от имени других клиентов), соответствуют ли требуемые услуги принятому в фирме определению pro bono, изложенному в ее положении, или существуют ли какие-либо чрезвычайные обстоятельства, требующие отказа от дела pro bono.

Фирма также должна рассмотреть вопрос о том, имеют ли юристы, заинтересованные в конкретном деле pro bono, опыт или возможность получить необходимую подготовку для обеспечения качества и уровня услуг, ожидаемого от фирмы и ее юристов. Фирма может избежать отказа от сложных дел pro bono, находя способы, позволяющие уменьшить влияние или компенсировать фактор отсутствия опыта или подготовки, например назначать для работы по делу группу юристов с включением в нее нескольких более опытных специалистов. В случае отклонения заявки на новое дело pro bono рекомендуется кратко пояснить причины отказа.

При наличии вероятности того, что дело pro bono будет особенно объемным с точки зрения масштаба, затрат времени или требуемых ресурсов, может потребоваться дополнительное одобрение, например со стороны руководителя конкретной практики, руководителя офиса и/или исполнительного или управляющего партнера фирмы. Их положительное или отрицательное решение должно основываться не на личном мнении о деле, а на анализе и оценке способности фирмы эффективно провести его. Они должны взвесить, может ли дело быть проведено надлежащим образом с учетом потенциального ухода юристов из фирмы или выхода юристов из дела.

- (d) Письмо-обязательство:** После одобрения нового дела pro bono (и часто – желательно после первоначального обсуждения с потенциальным клиентом) фирма (или, в некоторых случаях, участвующие юристы фирмы) и клиент pro bono должны подписать письмо-обязательство, в котором излагаются параметры представительства. Даже если фирма не использует такой тип письма при работе с коммерческими клиентами, оно рекомендуется для клиентов pro bono. Помимо других вопросов, в письме оговариваются характер, описание и пределы представительства, которые важны для понимания клиентом точного объема предоставляемых услуг. Аналогичным образом, в нем должно быть указано, кто будет отвечать за оплату всех сопутствующих расходов (См. Приложение 2 к Образцу положения о практике pro bono «Формат письма-обязательства по услугам pro bono»).

Фирма может рассмотреть вопрос о включении в письмо оговорки о заблаговременном отказе от претензий, например: «У нашей юридической фирмы много других клиентов. Если между вами и одним из наших других клиентов есть конфликт интересов, мы сообщим вам об этом и будем рассчитывать на то, что вы откажетесь от претензий в связи с таким конфликтом интересов, кроме как в случае, если он имеет отношение к тому же проекту, над которым мы работаем для вас, или

к связанному с ним делу, или у нас есть конфиденциальная информация, которая может быть использована в ущерб вам в таком другом деле».

Чтобы сохранить право на адвокатскую тайну и другие средства защиты, в письменном обязательстве должно, где это применимо, упоминаться о роли(-ях), которую(-ые) может или будет играть координационный центр или другая организация – партнер по *pro bono*, например получение отчетов с информацией о текущем состоянии дела, выполнение функций куратора или выступление в качестве соконсультанта (см. следующий подпункт).

**(e) *Соглашение о совместном ведении дела:*** В случаях, когда юридических консультантов (физических или юридических лиц) двое, должно существовать соглашение о совместном ведении дела с изложением соответствующих ролей и обязанностей фирмы (или участвующих в деле юристов фирмы) и соконсультанта. Это должно включать в себя порядок оплаты расходов, не оплачиваемых клиентом, и порядок принятия решений (в случае разногласий с соконсультантом) в отношении рекомендаций, которые будут предоставляться клиенту, и решений, которые юрист принимает самостоятельно. Там, где возможно взыскание платы за услуги с противоположной стороны, в соглашении о совместном ведении дела должны быть (насколько это возможно предвидеть) сформулированы основные принципы, которым необходимо следовать в таких ситуациях. Это должно включать в себя (где это возможно) порядок действий в случаях, когда урегулирование может быть невозможно без отказа от возмещения части или всех гонораров юристов (или возмещения затрат).

**(f) *Документация по делу pro bono:*** Фирма должна открыть и вести бумажное или электронное досье по каждому делу *pro bono*, используя такой же порядок, что и для коммерческих клиентов. Фирмам, применяющим «систему кодирования» для коммерческих клиентов, следует использовать такую же систему для клиентов *pro bono*. Досье может обновляться юристом, назначенным на дело *pro bono*, и вестись координатором *pro bono* (или под его контролем).

### 3.6.2 *Контроль, надзор и возможное видоизменение дела pro bono*

Для того чтобы юристы фирмы предоставляли услуги профессионально и придерживались таких же стандартов обслуживания, что и при работе с коммерческими клиентами, в фирме должна быть создана официальная система контроля и надзора за работой *pro bono*. В рамках такой системы для каждого дела *pro bono* должен назначаться курирующий партнер, который напрямую, либо через координатора *pro bono* (если таковой имеется), либо иным образом должен регулярно информироваться о работе, а также анализировать работу юристов и предоставлять свои комментарии или содействие по мере необходимости. Курирующий партнер может быть наставником конкретного юриста, либо юристы могут обратиться к партнерам, обладающим специальными знаниями или опытом по определенному вопросу, с просьбой выступить в качестве курирующего партнера по конкретному делу *pro bono*. Кроме того, рекомендуется, чтобы координатор *pro bono* на регулярной основе контролировал состояние каждого дела *pro bono* (см. подпункт 2.2.3(b)).

Фирма должна создать официальный механизм письменной отчетности для информирования координатора pro bono или курирующего партнера (напрямую или через координатора pro bono) о состоянии дел юристами, ответственными за дела pro bono. Такие отчеты юристов должны включать информацию о последних достижениях или неудачах, потенциальных следующих шагах и существовании каких-либо помех или проблем (см. Приложение 3 к Образцу Положения о практике pro bono «Формат отчета о работе pro bono»). Периодичность отчетов будет зависеть от характера представительства и предоставляемых услуг; зачастую разумным вариантом является подготовка отчета раз в четыре месяца.

Координаторы pro bono должны не только обеспечивать подготовку отчетов юристами – они также должны проверять отчеты и принимать соответствующие меры на их основании, архивировать (физически или в электронном виде) все поданные отчеты, а также активно запрашивать недостающую информацию, если отчет не подан или является неполным (подпункт 2.2.3(b)).

Крайне важно, чтобы фирма четко разъяснила каждому юристу, работающему по делу pro bono, что если клиент pro bono просит о выполнении дополнительной юридической работы или если уже выполняемая работа pro bono может потенциально привлечь дополнительных участников или охватить дополнительные правовые вопросы, юрист должен сразу уведомить об этом координатора (если таковой имеется) либо комитет или председателя по практике pro bono. Запросы на дополнительную юридическую работу необходимо рассматривать в том же порядке, что и первоначальные запросы на выполнение юридической работы для клиента pro bono. Не следует исходить из предположения о том, что специалисты, работающие по текущему делу, подойдут для выполнения дополнительной юридической работы, или что дополнительная работа соответствует стратегической цели программы pro bono, или что она может быть выполнена эффективно и без возникновения конфликтов. При утверждении дополнительной юридической работы письмо-обязательство должно быть дополнено, либо должно быть составлено отдельное письмо-обязательство по дополнительной юридической работе.

В случае возможности вовлечения в уже существующее дело pro bono дополнительных участников или включения в него дополнительных правовых вопросов следует провести проверку на предмет наличия конфликтов интересов и проанализировать потенциальные последствия с точки зрения возможных деловых конфликтов и достаточности персонала для работы по делу.

Как указано выше (см. подпункт 2.2.3(b)), крайне важно, чтобы при необходимости осуществлялись изменения в персонале, работающем по существующим делам pro bono, и чтобы о таких изменениях оперативно сообщалось.

### 3.6.3 Стандарт услуг

Важно, чтобы фирма четко указала в своем положении о практике pro bono, что услуги pro bono предоставляются в соответствии с таким же стандартом качества, что и услуги для коммерческих клиентов. Юристы фирмы должны понимать, что работа pro bono не имеет меньший приоритет по сравнению с коммерческой работой, и что к ней применим такой же стандарт качества. Это особенно важно, потому что у юристов, работающих в условиях

сжатых сроков, может появляться соблазн отложить работу по делам pro bono или уделить ей меньше внимания, что потенциально может ущемить интересы их клиентов pro bono.

Это не означает, что юрист всегда обязан выполнить и срочную коммерческую работу, и работу над существующими дела pro bono, но это значит, что юрист должен сообщить о ситуации курирующему партнеру, координатору pro bono (если таковой имеется) или главе практики pro bono или комитету по практике pro bono, с тем чтобы для работы по коммерческим делам или делам pro bono данного юриста мог быть выделен (хотя бы временно) дополнительный юрист (или несколько юристов).

#### *3.6.4 Учет рабочего времени*

В фирме должна иметься система учета, в которую юристы могут заносить отработанные часы pro bono. Без таких записей фирме невозможно определить, выполняет ли она свои числовые целевые показатели в сфере pro bono, а также правильно оценить свою программу pro bono с количественной точки зрения (см. пункты 3.2 и 6.2). Кроме того, организации, с которыми фирмы создают партнерства в области pro bono, часто запрашивают информацию по часам, отработанным за год по делам pro bono (см. подпункт 4.2.1), а сами клиенты pro bono также зачастую запрашивают такую информацию по выполняемым для них работам.

Такие записи в соответствующих случаях должны вестись по существу в том же порядке, в котором ведется учет часов работы на коммерческих клиентов. Если фирма не имеет системы учета рабочего времени по коммерческим клиентам или если система не отражает всю необходимую информацию по делам pro bono, фирма должна ввести специальную или дополнительную систему для дел pro bono. В зависимости от размера фирмы могут быть использованы разные системы, от сложных программных комплексов до более простых таблиц в Excel или обыкновенных записей на бумажных носителях. Фирма также должна решить, будут ли часы pro bono считаться «выставляемыми к оплате» часами<sup>5</sup> для целей ожидаемых результатов, оценки качества работы и вознаграждения (включая премии) юристов (см. подпункты 5.1(b) и 5.1(c)).

#### *3.6.5 Группы клиентов*

Если клиентом является более чем одно лицо либо при наличии в деле соконсультанта, дополнительные отношения, выходящие за рамки более обычной ситуации с одним юридическим консультантом и одним клиентом, должны быть организованы несколько иначе – со временем соответствующие правила следует изложить в стандартизированном формате с возможностью последующей адаптации к конкретным обстоятельствам. В частности, необходимо постараться исключить неясность в отношении того, кто, как и с использованием каких процессов будет принимать решения, причем по возможности делать это следует на основе более или менее конкретизированных базовых принципов. Если

---

<sup>5</sup> Смысл концепции «выставляемых к оплате» часов (billable hours) состоит в том, что это то время, которое должен оплачивать клиент по оговоренным в договоре тарифам. Несмотря на то что время, затраченное на юридическую помощь pro bono, никто не оплачивает, это понятие используется также для учета рабочего времени юриста его работодателем (например, во многих фирмах юрист должен выполнить определенный норматив по количеству таких часов в промежутке времени), и именно в этом смысле это понятие используется здесь. – *Прим. ред.*

надлежащий процесс принятия решений не будет обеспечен, это может сделать невозможной дальнейшую работу со вторым клиентом, соконсультантом или с обоими. Можно с самого начала разработать соответствующие положения, при этом может оказаться весьма полезным изучение подхода фирмы к работе с группами клиентов, с соконсультантами или с теми и другими одновременно в рамках коммерческих проектов.

### *3.6.6 Закрытие дела pro bono*

Когда оказание услуг по делу pro bono завершено (в результате завершения дела или принятия фирмой решения о том, что она не будет продолжать оказывать услуги), фирма (или юристы фирмы, работающие над делом) должны сообщить об этом клиенту pro bono. Желательно, чтобы это было сделано в письменной форме путем направления письма о «прекращении услуг» (Приложение 4 к Образцу Положения о практике pro bono «Формат письма о прекращении услуг pro bono»). Если дело было получено от координационного центра pro bono, такие организации, как правило, требуют направления им соответствующих уведомлений, чтобы они также могли закрыть дело в своей системе учета.

Кроме того, в руководстве по деятельности pro bono должно быть указано, что происходит с документацией по делу после его завершения или прекращения. Надлежащей практикой является использование фирмой такого же порядка, который она применяет в отношении коммерческих клиентов. Этот порядок должен быть изложен в письме-обязательстве.

Наконец, в положении должен быть установлен порядок действий для случаев, когда юрист не может продолжать работу по делам pro bono или вообще увольняется из фирмы (и при этом желает (либо не желает) продолжать работу по делу (либо нескольким делам) pro bono). Для таких случаев необходимо установить определенный порядок (независимо от того, какими будут его конкретные параметры) и правильно его реализовывать, чтобы клиенты pro bono не могли остаться без представительства, а их права – без защиты.

### *3.6.7 Оценка*

Для обеспечения высокого качества представительства по делам pro bono фирма должна оценивать работу каждого юриста по делу с такой же регулярностью и используя такие же стандарты, что и в отношении работы для коммерческих клиентов (см. пункт 6.1).

## РАЗДЕЛ IV ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАБОТЫ PRO BONO

### 4.1 Баланс между потребностями в правовой поддержке и заинтересованностью юристов

Следующим шагом после того, как фирма определила, кто будет заниматься управлением программой pro bono, и утвердила положение о практике pro bono, является определение способов, с помощью которых фирма будет находить возможности для работы pro bono. Независимо от способов нахождения потенциальных дел pro bono, при выборе дела pro bono для утверждения фирма должна учитывать (а) существующие правовые потребности населения и сообществ, которые, по ее мнению, являются доступными и подходящими для предоставления ею услуг, и (б) опыт и интересы своих юристов.

Обычно центральным элементом в определении услуг pro bono являются бесплатные юридические услуги неимуществу и социально уязвимым, организациям, которые помогают им, а также по вопросам, представляющим общественный интерес (см. подпункт 3.3.1). Фирмам также следует рассматривать возможность направления части или большей части своих усилий в сфере pro bono в организованном порядке на удовлетворение неотложных или существенных правовых нужд группы или групп, считающихся нуждающимися в этих услугах и заслуживающими их.

Важно подчеркнуть, что возможности для работы pro bono не ограничиваются судебными делами. У юристов есть много возможностей для работы pro bono по «административным» или «корпоративным» вопросам для НПО (включая как те, о которых говорится в предыдущем абзаце, так и те, которые просто не могут позволить себе юридические услуги) в сфере труда и занятости, прав собственности, налогообложения, интеллектуальной собственности и корпоративного права. Кроме того, услуги pro bono могут предоставляться по делам в сфере общественных интересов, например подготовка правовых отчетов о доступе к публичной информации, находящейся в распоряжении государственных органов.

Кроме того, при определении возможностей для работы pro bono фирмы должны учитывать знания и интересы своих юристов. Эффективный способ стимулировать участие юристов и постоянный интерес к pro bono – предлагать возможности, соответствующие опыту и интересам юристов. Один из методов определения этого – опрос юристов фирмы для выяснения, какой работой pro bono они хотели бы заняться (см. форму «*Анкета по pro bono*» в Приложении В к Образцу Положения о практике pro bono). Одним из предметов интереса юристов, особенно в начале карьеры, является получение опыта по определенным видам юридической работы, что может не зависеть от типа дела. Вопросы именно об этом можно включить в опрос. Многие фирмы рассылают такие опросы ежегодно, чтобы иметь актуальную информацию.

Вне зависимости от их ответов на вопросы (в опросах о различных типах дел обычно говорится абстрактно) юристы могут быть заинтересованы в таких типах дел, которые они не упоминают в своих ответах. Поэтому для того, чтобы стимулировать интерес к конкретным делам, необходимо использовать электронную почту, голосовые сообщения, телефонные звонки и личные контакты.

В конечном счете фирмы должны добиваться оптимального сочетания способностей и интересов юристов и правовых потребностей общества. Например, фирма может выяснить, что наиболее актуальной местной потребностью в области права являются разбирательства по семейным спорам, но при этом лишь 3% ее юристов выражают заинтересованность в работе в этой сфере. В таких случаях фирма должна решить, как увязать эту потребность в области права и заинтересованность юристов таким образом, чтобы добиться максимального эффекта. Один из возможных вариантов – финансовая помощь НПО, предоставляющим юридическую помощь в судебных разбирательствах по семейным делам. Это позволит таким организациям в большем объеме удовлетворять данную потребность, а также предлагать адекватную подготовку и регулярное консультирование и таким образом сделать участие в разбирательствах по семейным спорам более привлекательным для юристов фирмы.

Еще один путь добиться этого (которому может поспособствовать первый вариант, описанный выше) – сделать так, чтобы несколько юристов получили опыт судебной работы по семейным делам, чтобы обеспечить максимальные возможности для наставничества внутри фирмы. Таким образом разбирательства по семейным спорам могут фактически развиваться в отдельное направление деятельности *pro bono* с формированием соответствующей группы с проведением своих собраний и даже со своим собственным веб-сайтом.

Третий способ повышения стимулирования интереса юристов – работа с внутренним юридическим отделом в разбирательствах по семейным делам. Юристы могут быть заинтересованы в участии в таких разбирательствах из-за возможности работать в тесном сотрудничестве со штатными юристами.

#### *4.1.1 Как правильно определить, является ли НПО надлежащим получателем услуг *pro bono*?<sup>6</sup>*

Представительство *pro bono* выходит за рамки представления интересов неимущих или социально уязвимых групп населения. НПО также являются надлежащими клиентами *pro bono*, особенно для юристов, не специализирующихся на судебных разбирательствах и занимающихся сопровождением сделок. Так же, как не все частные лица являются надлежащими клиентами *pro bono*, не все НПО удовлетворяют критериям для получения юридических услуг на условиях *pro bono*. В цитируемом ниже разделе *Заявления Ассоциации юристов pro bono (Association of Pro Bono Counsel, APBCo) о приемлемости некоммерческих организаций для получения юридических услуг pro bono* (далее – «Заявление») предлагается полезная методика определения того, какая правовая работа для НПО должна рассматриваться в рамках определения *pro bono*, принятого в фирме. Эта формула, несомненно, полезна, однако следует отметить, что – как подчеркивает и сама Ассоциация – «каждая ситуация уникальна [, и] всегда должно быть место для применения

---

<sup>6</sup> Данный подпункт подготовлен на основе документа «Часто задаваемые вопросы: Дополнение к Пособию по реализации РВДА: Руководство по внедрению программы *pro bono* в вашей юридической фирме».

профессионального суждения при определении, удовлетворяет ли представительство квалификационным критериям [для юридических услуг pro bono]».

### **Проверка по критериям стратегической цели, характера дела и наличия средств (“Mission, Matter, means Test”)**

**А) Стратегическая цель:** некоммерческая организация удовлетворяет квалификационным критериям [для получения юридических услуг pro bono], если ее стратегическая цель – помощь нуждающимся или защита или сохранение гражданских прав, гражданских свобод, общественных прав, а также прав человека, *независимо от ее бюджета или средств для оплаты юридических услуг* [курсив наш]. Термин «общественные права» не определен, но члены АРВСо согласны в том, что понятие «общественные права» может включать в себя экологические вопросы, вопросы здравоохранения, миротворческие инициативы и действия, связанные с государственным регулированием, которое влияет на общество в целом.

*Если организация успешно проходит тест на стратегическую цель, дальнейшего анализа не требуется.* Предоставление бесплатных юридических услуг организации с соответствующей стратегической целью отвечает интересам тех, кому помогает эта некоммерческая организация. Соответственно, если стратегическая цель организации отвечает квалификационным критериям, бюджет организации сам по себе не имеет значения. Однако при этом юридическим фирмам необходимо рассмотреть вопрос о том, следует ли в определенных обстоятельствах включать в принятое в фирме определение pro bono некоторые или все из очень крупных и хорошо финансируемых некоммерческих организаций, которые удовлетворяют квалификационным критериям. Например, некоторые фирмы представляют интересы крупных, хорошо финансируемых благотворительных организаций с постоянными потребностями в юридических услугах на платной основе. Зачастую такие фирмы в интересах отношений с клиентами предпочитают не предлагать услуги pro bono организациям с финансированием, аналогичным финансированию клиентов фирмы, которые платят за юридические услуги.

**В) Характер дела:** Некоммерческая организация, стратегическая цель которой не соответствует вышеуказанным критериям, тем не менее может быть приемлемой [для получения юридических услуги pro bono], если само конкретное предлагаемое дело удовлетворяет критериям теста на стратегическую цель. Если не соответствующая квалификационным критериям организация планирует осуществлять удовлетворяющую критериям деятельность, т. е. деятельность, служащую интересам нуждающихся или способствующую сохранению или развитию прав человека, гражданских прав или общественных прав, то соответствующее дело должно считаться отвечающим квалификационным критериям [для юридических услуг pro bono] независимо от способности организации оплатить юридические услуги. Если конкретное дело проходит тест на стратегическую цель, дальнейшего анализа не требуется.

**С) Наличие средств:** Даже если не пройден ни один из двух тестов выше [на Стратегическую цель и Характер дела], большинство юридических фирм все равно будут считать организацию приемлемой [для получения юридических услуг pro bono], если у нее нет средств на оплату юридических услуг. В таких случаях вопрос заключается в том, есть ли у организации достаточные средства, чтобы нанять компетентного юриста

для работы по представленному делу. Это не всегда просто определить. При оценке того, имеет ли некоммерческая организация достаточные средства для найма юриста, могут быть рассмотрены многие факторы, включая следующие:

*Направление клиента организацией по координации юридических услуг:* Существует множество локальных организаций по координации юридических услуг pro bono, которые проводят отбор и направляют некоммерческие организации в юридические фирмы для получения юридических услуг pro bono. Юридические фирмы в значительной степени полагаются на эту систему направления клиентов, и в отсутствие четких указаний на то, что представление интересов конкретной некоммерческой организации на условиях pro bono было бы неуместно, уже сам факт ее направления обычно является достаточным подтверждением того, что данная организация отвечает квалификационным критериям для получения услуг pro bono.

*Финансовые критерии:* Если организация не проходила предварительный отбор в доверенной организации по координации юридических услуг, фирма может проверить отчетность, отражающую финансовое состояние организации. В частности, фирма может проанализировать доходы некоммерческой организации с учетом ее общего бюджета, вознаграждением руководства и показателей соотношения долга и активов. Если в бюджете организации предусмотрены ассигнования на юридические услуги по предполагаемому делу, это может указывать на то, что у организации есть средства для оплаты юридических услуг.

*Оплата юридических или других профессиональных услуг в прошлом:* Можно также проанализировать историю оплаты организацией юридических или других профессиональных услуг в прошлом. Оплата юридических услуг в прошлом не должна автоматически лишать организацию права на представительство на условиях pro bono. С другой стороны, оплата услуг ранее может быть надежным свидетельством текущей платежеспособности, хотя это и не всегда так. Также можно проанализировать историю оплаты других профессиональных услуг.

*Характер и объем необходимых юридических услуг:* Фирма может также учесть характер конкретного дела при определении того, может ли организация позволить себе юридические услуги. Для работы по некоторым делам требуются специализированные юридические навыки и знания, стоимость которых может оказаться непомерно высокой. Некоторые дела вообще невозможны без доступа к юридической помощи на условиях pro bono, а определенные дела могут иметь решающее значение для жизнеспособности организации. С другой стороны, некоторые дела, например, сопровождение определенных судебных разбирательств со стороны истца, могут в обычном порядке вестись адвокатами на условиях вознаграждения по итогам дела в случае его выигрыша.

*Клиентура:* Если некоммерческая организация оказывает услуги исключительно или преимущественно относительно состоятельным лицам, то она может быть в состоянии позволить себе оплату юридических услуг, даже если у самой организации нет в свободном распоряжении средств для оплаты услуг юристов. Например, некоммерческая ассоциация домовладельцев района, не являющегося

местом проживания лиц с низким уровнем доходов, существующая за счет членских взносов, вероятнее всего, не будет отвечать квалификационным критериям для получения содействия на условиях pro bono, если она имеет возможность для получения финансирования через своих членов.

Следует отметить, однако, что в некоторых юридических фирмах организация не будет признана приемлемым получателем услуг pro bono, если она не прошла тест на стратегическую цель и/или характер дела, даже если у организации нет средств для оплаты юридических услуг. Кроме того, в некоторых юридических фирмах организация не будет признана приемлемым получателем услуг pro bono (вообще или в определенных обстоятельствах), даже если она прошла тест на стратегическую цель, если эта организация располагает возможностями для оплаты юридических услуг. Наконец, некоторые юридические фирмы могут разрешить предоставление бесплатных юридических услуг вне зависимости от результатов проверки по критериям стратегической цели, характера дела и наличия средств. В подобных случаях эти фирмы не включают такие юридические услуги в принятое в фирме определение pro bono (см. пункт 3.3 выше).

#### **4.2 Определение возможностей для работы pro bono**

Следующий шаг после теоретической оценки потребностей в юридических услугах и интересов юристов – определение того, как фирма будет искать соответствующие возможности для работы pro bono. Выявление возможностей для pro bono, особенно в отсутствие эффективно функционирующих центров по координации и распределению дел pro bono (см. подпункт 4.2.1 ниже), – непростая задача, которой следует уделять серьезное внимание. Даже при наличии серьезной потребности в определенном виде бесплатных юридических услуг в отсутствие надлежащей системы проверки клиентов, а также обучения и наставничества, оказание данных юридических услуг на условиях pro bono может оказаться невозможным по формальным основаниям.

До того как фирма определит, является ли возможность для работы pro bono приемлемой, необходимо предпринять ряд шагов (если они не могут быть предприняты эффективно работающим центром по координации и распределению дел pro bono). К этим шагам относятся в числе прочего контакты и собеседования с потенциальными клиентами pro bono, а также получение и первоначальное рассмотрение документации потенциального клиента для определения соответствия критериям, установленным принятым в фирме определением pro bono.

В следующем разделе описываются некоторые из наиболее распространенных методов, используемых для нахождения возможностей для работы pro bono. Как и во всех аспектах разработки программ pro bono, юридические фирмы должны помнить, что они должны адаптировать свои программы с учетом своих индивидуальных особенностей и ресурсов. Таким образом, фирмы должны использовать существующие сети контактов и уже сложившиеся отношения для поиска возможностей для работы pro bono.

##### *4.2.1 Создание партнерств*

Создание партнерств для работы pro bono является одним из самых эффективных и удобных способов нахождения возможностей pro bono и широко распространено среди фирм в США.

Этот подход предусматривает сотрудничество фирмы с организациями, работающими в сфере общественных интересов или социального обеспечения, юридическими ВУЗами и факультетами или государственными учреждениями (далее – «источники работы pro bono») с целью получения от них информации о потенциальных проектах pro bono, которая затем распространяется внутри фирмы для определения заинтересованности юристов в конкретных делах. При наличии достаточного интереса, если источник работы pro bono не передал дело в другую фирму, фирма инициирует процесс его принятия (см. подпункт 3.6.1). Преимущество этого подхода состоит в том, что источник работы pro bono освобождает фирму от функций первоначального отбора и оформления, включающих в себя собеседования с клиентами, рассмотрение документов по делу и другие административные функции.

Используя этот подход, фирмы могут устанавливать партнерские отношения с НПО и другими учреждениями, которые функционируют в качестве «координационных центров», помогая установить контакты между предварительно отобранными клиентами pro bono и фирмами, которые будут предоставлять юридические услуги. В качестве координационного центра могут выступать НПО, ассоциации адвокатов, государственные учреждения, университеты, службы юридических консультаций при юридических ВУЗах и факультетах (юридические клиники), больницы и церкви.

После создания местный координационный центр становится важным источником работы pro bono для задействованных юридических фирм и юристов. Основная функция координационного центра заключается в разработке проектов pro bono, которые он затем может предложить юридическим фирмам или конкретным юристам. После этого координационный центр осуществляет надзор и координирует отношения фирмы с клиентом pro bono, предоставляя поддержку юристам, работающим над проектом или делом pro bono, до его успешного завершения. Координационные центры также могут быть полезными источниками информации и технического содействия для юридической фирмы в процессе развития фирмой культуры pro bono. Кроме того, в некоторых координационных центрах действуют обширные программы регулярных консультаций и тренингов, а также первоначальной подготовки, и иногда они могут выступать в качестве соконсультанта в делах pro bono. Как отмечалось выше, после передачи дела в юридическую фирму функции, которые координационный центр будет или может выполнять, должны быть оговорены в письме-обязательстве, а иногда – в соглашении о совместном ведении дела.

Следует отметить, что для поддержания различных услуг, предлагаемых координационными центрами, юридические фирмы должны планировать (в том числе при составлении бюджета в соответствующих случаях) осуществление финансовых пожертвований в пользу организаций, которые являются источниками проектов pro bono (а в некоторых случаях принимают в них дальнейшее участие).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Последние два абзаца подготовлены на основе документа «Часто задаваемые вопросы: Дополнение к Пособию по реализации PBDA: Руководство по внедрению программы pro bono в вашей юридической фирме».

#### 4.2.2 *Консультативные советы*

Хорошей идеей является создание при каждом местном координационном центре консультативного совета в той или иной форме в дополнение к совету директоров. Такой консультативный совет может состоять из молодых юристов, которые могут не только помогать координационному центру в его программах, но и выступать в качестве контактного лица в каждой из задействованных юридических фирм, предоставляя координационному центру дополнительную информацию о том, как можно повысить эффективность его функционирования в сети pro bono.

#### 4.2.3 *Другие координаторы деятельности pro bono*

В отсутствие местного координационного центра, программы ассоциации адвокатов по подбору и направлению клиентов или консультативного совета – и даже при существовании одной или более из этих структур – координаторы pro bono из различных юридических фирм могут договориться о проведении регулярных встреч для обсуждения реализации программ pro bono в своих фирмах. Делясь опытом и стратегиями, участники такой сети смогут более эффективно продвигать инициативы pro bono в юридическом сообществе, а также вместе разрабатывать решения для общих проблем.<sup>8</sup>

#### 4.2.4 *Внутрифирменные системы*

Фирмы также могут находить возможности для работы pro bono, которые не связаны с такими партнерствами. Фирма может находить клиентов для работы pro bono, приглашая потенциальных клиентов в свою службу юридических консультаций, где (как и в аналогичных службах, организуемых в рамках партнерств) большинство обратившихся может получить от юристов фирмы оперативную разовую консультацию, а отдельные клиенты – договориться с юристами о полноценном представлении их интересов на условиях pro bono.

Некоторые юридические фирмы создают частные фонды, выступающие в отношении между местным сообществом и фирмой в качестве агентства по отбору и направлению клиентов. Партнерства pro bono дают больше административных преимуществ, тогда как подобные фонды могут обеспечить фирме большую степень контроля в нахождении потенциальных клиентов и проверке информации по ним.

#### 4.2.5 *Определение возможностей для работы pro bono через юристов или коммерческих клиентов*

Собственные сотрудники юридической фирмы – лучший ресурс для координатора или комитета pro bono. Никто не знает сложности и успехи, связанные с работой pro bono, лучше, чем юристы и административный персонал, которые следят за тем, чтобы фирма не просто бралась за работу pro bono, но и выполняла ее эффективно и на высоком уровне

---

<sup>8</sup> Подпункты 4.2.2 и 4.2.3 подготовлены на основе документа «Часто задаваемые вопросы: Дополнение к Пособию по реализации PBDA: Руководство по внедрению программы pro bono в вашей юридической фирме».

качества. Координаторы pro bono должны разрабатывать и проводить периодические семинары, круглые столы и встречи дискуссионных групп, на которых юристы, участвующие в работе pro bono, могут высказывать свои мнения и предложения по улучшению программы деятельности pro bono. Это не только помогает координатору или комитету по практике pro bono работать более эффективно, но и способствует развитию культуры pro bono в фирме и обеспечивает признание заслуг тех, кто участвует в работе pro bono.<sup>9</sup>

Кроме того, источником клиентов pro bono могут быть коммерческие клиенты или их штатные юристы. Это может иметь место, например, как побочный результат работы штатного юриста в совете директоров НПО, оказывающей юридические услуги неимуществам, или группы, оказывающей неимуществам услуги, не связанные с правом, но самой нуждающейся в правовой помощи. Кроме того, в некоторых случаях корпоративные юристы могут эффективно работать над делом pro bono вместе с юристами фирмы, но только после тщательного анализа того, как будет функционировать схема такого сотрудничества, и подготовки соответствующего письменного соглашения.

Однако, как уже говорилось выше, необходим баланс между интересами юристов и более высокой целью охвата неудовлетворенных потребностей общества в правовой помощи. При этом все потенциальные проекты pro bono, в том числе предлагаемые юристами, должны соответствовать определению pro bono, принятому в фирме.

---

<sup>9</sup> Данный абзац подготовлен на основе документа «Часто задаваемые вопросы: Дополнение к Пособию по реализации PBDA: Руководство по внедрению программы pro bono в вашей юридической фирме».

## РАЗДЕЛ V ПРОДВИЖЕНИЕ И ПРИЗНАНИЕ РАБОТЫ PRO BONO

### 5.1 Продвижение работы pro bono

Следующий шаг после того, как фирма определила порядок выявления возможностей для работы pro bono, – решить, как продвигать и поощрять программу pro bono внутри фирмы, как привлекать юристов к участию в ней и как стимулировать работу pro bono. Для успешного привлечения специалистов к работе pro bono необходимо, чтобы юристы прежде всего знали о потенциальных возможностях для такой работы.

Обычно за распространение информации о доступных проектах pro bono (см. подпункт 2.2.3(e)) отвечает координатор pro bono. Эффективным способом привлечения кадров для проектов pro bono (практикуемым в большинстве американских фирм, имеющих организованные программы pro bono) является рассылка координатором pro bono электронных сообщений всем или отдельным группам юристов с кратким описанием дел pro bono, для ведения которых требуются специалисты. Иногда такие сообщения отправляются только юристам в конкретных группах, специализирующихся на тех или иных направлениях деятельности. Юристы, которые ранее не сообщали о своей заинтересованности в работе по определенному виду дел, могут также взяться за дело, описанное в электронном письме.

Фирма должна не только информировать своих юристов о возможностях для работы pro bono, но также поощрять такую работу и создавать стимулы для нее. Ниже описаны некоторые из наиболее распространенных способов поощрения практики pro bono:

- (а) ***Участие партнеров:*** Первый и наиболее важный способ привлечения юристов к работе pro bono – через активное участие партнеров. Активная вовлеченность партнеров в программу pro bono за счет (1) участия в работе комитета по практике pro bono; (2) предоставления юридических услуг pro bono при содействии юристов или советников; или (3) контроля работы юристов и советников по проектам pro bono является для юристов и советников наиболее наглядным свидетельством того, что фирма высоко ценит работу pro bono. Кроме того, участие партнеров является эффективным способом изменить негативное представление о работе pro bono. Например, положительная оценка партнером работы юриста или советника по проекту pro bono, прямо высказанная этому юристу или советнику (включая в числе прочего получение положительной оценки), скорее всего, поможет развеять опасения юристов и советников в том, что трата времени на работу pro bono негативно отразится на их продвижении в фирме.
- (б) ***Классификация услуг pro bono:*** Фирма может стимулировать участие в программе pro bono, приравнивая работу pro bono к работе для коммерческих клиентов, в частности, рассматривая отработанные часы по делам pro bono как эквивалент выставляемых к оплате часов и учитывая работу pro bono при принятии решений об оценке результатов работы, вознаграждении и продвижении по службе. В противном случае у юристов и советников может возникать ощущение «упущенной выгоды» и впечатление, что фирма по сути лишает возможностей тех, кто занимается работой pro bono в противовес платным услугам.

- (c) **Оценка работы pro bono:** Развивая одну из мыслей предыдущего пункта, огромным стимулом к работе pro bono может быть учет качества работы pro bono при оценке персональных результатов сотрудников и упоминания о ней в процессе оценки. Подобно позитивной оценке фирмами усилий своих юристов по расширению контактов и поиску новых клиентов работу pro bono также следует рассматривать как плюс при оценке персональных результатов юриста, при условии что она выполнена на высоком уровне качества. Поскольку значительная часть работы pro bono в начале карьеры юриста представляет собой первую возможность для выполнения новичком конкретных видов правовой работы, конструктивная критика может быть полезной для профессионального развития начинающего юриста. При особо хороших результатах работы pro bono юристы или советники не только получают ценный опыт, но и должны поощряться за инициативу и выдающиеся результаты.
- (d) **Ознакомление с программой pro bono для новых или недавно перешедших из других фирм юристов:** Еще один эффективный способ продвижения программы pro bono – представить программу новым или недавно перешедшим из других фирм юристам в формате неформальной краткой ознакомительной беседы или в рамках более формального ознакомительного курса, которые могут быть организованы координатором pro bono. В идеале партнер – член комитета по практике pro bono или другой старший партнер фирмы, а также другие юристы с опытом работы по программе pro bono должны принять участие в дискуссии и поделиться своим опытом. При представлении программы также следует раздать участникам экземпляры руководства фирмы по деятельности pro bono.
- (e) **Участие летних стажеров и / или долгосрочных стажеров в проектах или делах pro bono:**<sup>10</sup> Юридические фирмы обычно нанимают студентов юридических ВУЗов и факультетов в качестве стажеров на летние месяцы или на год. Стажеры работают в фирме в течение определенного срока до окончания ВУЗа и часто получают приглашение остаться в фирме в качестве юристов после окончания учебы. Как и в случае с начинающими юристами фирмы, студенты-юристы, как правило, с энтузиазмом участвуют в работе pro bono, так как это дает им возможность узнать о новых областях юридической практики и различных возможностях по использованию права для помощи людям и НПО, продвижения реформ законодательства и в конечном итоге изменения общества к лучшему. Студенты также с готовностью принимают участие в проектах pro bono, поскольку в них они несут большую ответственность, чем при работе по традиционным (т. е. оплачиваемым клиентами) делам фирмы.

Давая студентам возможность участвовать в работе pro bono, юридическая фирма может таким образом обучать будущих юристов и готовить их к активной работе в области pro bono на протяжении их карьеры. Кроме того, привитие студентам

---

<sup>10</sup> Данный подпункт подготовлен на основе документа «Часто задаваемые вопросы: Дополнение к Пособию по реализации PBDA: Руководство по внедрению программы pro bono в вашей юридической фирме».

идеалов pro bono помогает укрепить местную культуру pro bono и может упрочить отношения между юридической фирмой и университетами (юридическими институтами), которые затем могут организовывать совместные специальные проекты и сотрудничать по различным вопросам с пользой для общественных интересов. Такие специальные проекты могут способствовать установлению долгосрочных отношений между юридической фирмой и юридическими ВУЗами, многократно усиливая общий полезный эффект от проекта за счет предоставления студентам возможности использовать ресурсы фирмы на постоянной основе. Хотя состав студентов, работающих над крупным проектом, будет постепенно меняться, сформировавшиеся партнерские отношения между участниками должны обеспечивать успешную бесперебойную реализацию проекта.

Работа pro bono студентов юридических ВУЗов и факультетов также помогает юридическим фирмам лучше оценивать навыки студентов по управлению рабочим временем и их профессиональные способности. Поскольку работа pro bono дает студентам бóльшую степень ответственности, юридическая фирма получает возможность оценить индивидуальную работу студентов. При этом следует отметить, однако, что работа студентов по проектам pro bono – так же, как и работа по платным услугам – всегда должна курироваться старшим юристом, а также в целом юристом (обычно партнером), осуществляющим контроль за работой по делу. Таким образом, хотя привлечение студентов-юристов к работе pro bono может снизить степень участия в ней штатных юристов, оно не исключает его полностью. Более того, фирмы должны обеспечивать, чтобы привлекаемые ими студенты юридических факультетов понимали, что юристы должны участвовать в работе pro bono не только в порядке своей профессиональной обязанности предоставлять правовую помощь тем, кто нуждается в ней больше всего, но и потому, что это прекрасная возможность для профессионального развития и роста, а также для укрепления отношений с клиентами и для участия в неотъемлемой части культуры фирмы.

Такой ознакомительный курс может быть дополнен выполнением какого-либо разового группового проекта pro bono (например, хорошо организованная разовая служба юридических консультаций силами юристов, работающих первый год).

## **5.2 Признание работы pro bono**

Публичное признание работы юристов в сфере pro bono – еще один способ продвижения программы pro bono и стимулирования участия в ней. Например, можно организовать рассылку по электронной почте сообщений всем сотрудникам с информацией об успехах в сфере pro bono. Достижения в области pro bono также можно освещать в информационных бюллетенях фирмы. Кроме того, можно периодически (раз в год или полугодие) рассылать отчеты о работе pro bono с кратким изложением наиболее заметных дел pro bono и указанием работавших по ним юристов, к которым также можно прилагать статьи о конкретных проектах pro bono и инициативах в конкретных офисах фирмы.

Еще один способ поощрения и стимулирования работы pro bono – ежегодное чествование достижений в сфере pro bono, таких как наработка определенного количества часов или выдающиеся результаты по делам pro bono. Фирма также может присуждать награды за различные уровни работы pro bono, в том числе в рамках специальной церемонии или торжественного мероприятия. Такие мероприятия могут сочетаться с проведением «ярмарок pro bono» с участием лиц, являющихся основными источниками работы pro bono, на которых потенциально заинтересованные в таких проектах юристы могут в индивидуальном порядке обсудить с ними предлагаемые типы дел pro bono.

## РАЗДЕЛ VI ОЦЕНКА

### 6.1 Оценка работы юристов по делам pro bono

Юристы, которые принимают участие в работе pro bono, должны оцениваться с такой же регулярностью и в таком же порядке, что и юристы, занимающиеся коммерческими делами. Даже в фирмах, где нет регулярной оценки юристов, оценка работы pro bono должна проводиться ежегодно или чаще. Она обеспечивает не только признание высокого качества работы pro bono, но и конструктивную критику, что помогает гарантировать высокое качество услуг, предоставляемых юристами и клиентам по делам pro bono, и другим клиентам (см. Приложение 5 к Образцу Положения о практике pro bono «Формат оценки работы юристов по проектам pro bono»). Как уже отмечалось выше, для помощи курирующим партнерам и координаторам практики pro bono в оценке работы pro bono можно использовать отчеты о статусе выполнения работ (см. подпункт 3.5.2).

### 6.2 Оценка программы деятельности pro bono

В дополнение к оценке работы индивидуальных юристов комитет фирмы по практике pro bono должен периодически оценивать действующую в фирме программу pro bono (см. подпункт 2.3.3(f)). В случае отсутствия такого комитета лицо, оценивающее результаты программы и предлагающее возможные улучшения, назначается координатором или главой практики pro bono.

Для оценки программы pro bono оценивающее(-ие) лицо(-а) в идеале должно(-ы) иметь в распоряжении всю соответствующую количественную информацию, а именно:

- общее количество часов работы pro bono за год;
- число и процент юристов, советников и партнеров, отработавших как минимум определенное количество часов по проектам pro bono в течение года;
- среднее число часов работы pro bono в расчете на одного юриста в течение года;
- часы работы pro bono в процентах от количества выставяемых к оплате часов работы;
- все вышеуказанные показатели в разбивке по специализированным группам в рамках различных офисов;
- данные о специализированных группах, юристы которых в среднем отработали меньше выставяемых к оплате часов, чем в среднем по офису, а также меньше часов pro bono, чем в среднем по офису или по фирме в целом;
- количество клиентов по проектам pro bono, получивших помощь в течение года;
- количество часов, уделенных каждому клиенту / делу pro bono в течение года;
- список дел pro bono с классификацией по типу;
- список дел pro bono, переданных фирме в рамках институционального партнерства;
- список других источников возможностей для работы pro bono; и
- эффективность (неэффективность) особо значимых или «знаковых» проектов pro bono.

Используя эту информацию, фирма может проанализировать количественные показатели своей программы pro bono и с помощью обсуждений с юристами или анонимных опросов юристов оценить, достигает ли фирма своих целей в сфере pro bono, насколько активно участвуют в работе партнеры и были ли институциональные партнерства эффективны в плане предоставления интересных возможностей для работы pro bono.

Фирмы могут использовать оценку для внесения соответствующих корректив с целью улучшения своей программы pro bono, вступления в новые партнерские отношения в сфере pro bono, изменения структуры контроля или нахождения новых стимулов для вовлечения юристов в работу pro bono.

## **РАЗДЕЛ VII**

### **Полезный эффект от программы pro bono**

В этом разделе описаны основные преимущества от наличия программы pro bono.

#### **7.1 Содействие повышению доступности юридической помощи по определенным аспектам**

Хорошо организованная программа деятельности pro bono может повысить способность юристов ликвидировать несоответствия между правовыми потребностями наиболее уязвимых социальных групп (и некоммерческих организаций, которые пытаются им помогать) и их возможностями в том, что касается получения юридической помощи. Она также может обеспечить юристам дополнительные возможности для ликвидации других пробелов, например, в случаях, когда некоммерческие организации или группы по правовой защите общественных интересов не могут позволить себе юриста, нуждаясь в правовой помощи для эффективного решения каких-либо вопросов в защиту истцов в данной сфере.

#### **7.2 Обучение юристов**

Практика pro bono предоставляет возможности для укрепления навыков молодых юристов и помогает им в построении сети профессиональных контактов. Недавно принятые на работу юристы, как правило, играют второстепенные роли в судебных разбирательствах или коммерческих сделках, сопровождаемых их фирмами. Работа pro bono дает им возможность составлять документы для подачи в суд или контракты, готовить бумаги для судебных разбирательств и участвовать в рассмотрении административных дел или судебных слушаниях. Кроме этого, юристы, работающие по делам pro bono, часто успешно развивают навыки общения, дискуссии и ведения переговоров. Дела, которые они ведут, могут предоставлять возможности для прямого контакта с клиентами или тесного взаимодействия с противоположными сторонами, судьями и их помощниками или другими юристами. Работа pro bono, как правило, дает юристам большую степень ответственности и готовит их к принятию трудных решений, с которыми им придется иметь дело на протяжении всей своей карьеры. Вкратце, работа pro bono – это эффективный способ, с помощью которого молодой юрист может ускорить процесс своего профессионального становления на пути от выпускника юридического ВУЗа до квалифицированного юриста.

#### **7.3 Привлечение и удержание юристов**

Еще одно преимущество работы pro bono для фирм заключается в привлечении новых и удержании уже работающих юристов.

Подбор и удержание квалифицированных юристов могут быть сложной задачей на конкурентном рынке юридических услуг. Сильная и организационно структурированная практика pro bono может помочь фирме выделиться на фоне конкурентов. Опыт показывает, что младшие юристы склонны уделять больше времени работе pro bono, чем юристы с большим опытом, и, соответственно, многие из наиболее высококвалифицированных молодых юристов предпочитают работать в юридических фирмах, где они смогут заниматься работой pro bono. Кроме того, многие молодые юристы ставят знак равенства между качеством практики pro bono фирмы и ее уровнем и ценностями в целом.

Эффективная программа деятельности pro bono может существенным образом помочь фирме в удержании ценных юридических кадров. Практика pro bono представляет собой привлекательную альтернативу работе по коммерческим делам и может давать чувство самореализации (как с точки зрения работы на общественное благо, так и в плане личного профессионального развития), которое далеко не всегда доступно юристам в первые годы работы в интересах коммерческих клиентов. Участие в хорошо организованной программе pro bono, как правило, повышает моральный дух и дает чувство гордости и лояльности своей фирме. Этот полезный эффект обычно распространяется не только на младших юристов, но и на старших юристов и вспомогательный персонал.

#### **7.4 Рекламно-информационная поддержка программы pro bono**

Работа pro bono может обеспечить фирме полезную рекламно-информационную поддержку. Фирмы могут упоминать свои программы pro bono на своих сайтах или в информационных рассылках клиентам. Глава практики pro bono и отдел маркетинга фирмы должны проанализировать вопрос о том, как лучше всего осуществлять внешнее продвижение программы pro bono (см. подпункт 2.3.3 (g)). Партнерские отношения фирмы в сфере pro bono с известными организациями (иногда, возможно, с участием их штатных юристов), оказание помощи pro bono по важным делам, представляющим общественный интерес, и получение наград за работу pro bono или позитивное освещение в СМИ могут содействовать привлечению новых клиентов (а также новых юристов). Таким образом фирма может выделиться на фоне конкурентов. В целом, успешно реализуемые и хорошо освещаемые программы pro bono могут улучшить имидж фирмы среди широкой общественности, в СМИ и государственных структурах, а также среди существующих и потенциальных клиентов и уже работающих и будущих юристов и вспомогательного персонала.

Освещение в СМИ также может приносить пользу обществу за счет информирования публики и привлечения ее внимания к теме общественных интересов, в особенности к случаям несправедливости и социальным потребностям, или к областям правовой системы, нуждающимся в реформировании. Это может способствовать улучшению имиджа юристов в обществе и вести к изменениям, укрепляющим доверие к правовой системе в целом.

Однако при этом важно отметить, что фирмам следует изучить местное законодательство, прежде чем предавать гласности свои услуги в сфере pro bono. Некоторые виды рекламы могут быть запрещены или ограничены законом или требованиями профессиональных объединений.

Помимо пиара как такового, благодаря работе pro bono на безвозмездной основе юристы могут пользоваться особым авторитетом в сфере продвижения правовых реформ.

## **7.5 Построение отношений с участниками глобального юридического сообщества**

Участие в деятельности рго boпо может помочь юридическим фирмам в построении отношений с другими фирмами по всему миру на основе сотрудничества по проектам, охватывающим разные юрисдикции. Несколько координационных центров по работе рго boпо предлагают фирмам такие возможности.