



СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ФОНД
«ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА»

27

ПОДСКАЗОК, КАК ЭФФЕКТИВНО
УПРАВЛЯТЬ ЭНДАУМЕНТОМ
НЕКОММЕРЧЕСКОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ



ЧТО ТАКОЕ ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ

01

Целевой капитал – это сформированная за счет пожертвований, внесенных дарителем (дарителями) в виде денежных средств, часть имущества некоммерческой организации, переданная некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческой организации.

02

ДЛЯ ЧЕГО СОЗДАЕТСЯ ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ

Целевой капитал – универсальный инструмент, позволяющий обеспечить частичную независимость НКО от разовых и нерегулярных поступлений, спланировать свою деятельность на долгосрочную перспективу. Для НКО целевой капитал является возможностью финансировать различные проекты и программы, повышение профессионального уровня сотрудников организаций-благополучателей и так далее. Целевой капитал фонда местного сообщества также позволяет использовать собранные средства на проекты и программы по развитию территорий и на благо местного сообщества.

Для внешних контрагентов и партнеров (доноры, НКО-партнеры, проверяющие органы) наличие целевого капитала – это признак того, что фонд способен планировать свою деятельность как минимум на несколько лет вперед, что свидетельствует о серьезности намерений и стратегическом видении, четком понимании сотрудниками миссии и целей деятельности.

Для доноров-представителей бизнеса инструментарий целевого капитала позволяет поддерживать открытые приоритетные проекты, контролировать распределение средств от управления целевым капиталом, определять приоритеты в развитии территории и местного сообщества в целом.

Преимуществом целевого капитала является его прозрачность: функционирование модели контролируется Советом по использованию ЦК/Попечительским советом, пожертвования в фонд целевого капитала передаются в доверительное управление управляющей компании, доход от управления ЦК направляется на финансирование деятельности одной или нескольких НКО. Вся деятельность фонда контролируется согласно законодательству Российской Федерации, согласно которому определенные виды отчетности в зависимости от организационно-правовых форм фонда предоставляются в уполномоченные контролирующие органы.

Средства, поступающие в целевой капитал, и доходы от управления целевым капиталом не облагаются налогом. Для дарителей — физических лиц, передающих средства в целевой капитал, предусмотрен социальный налоговый вычет из подоходного налога (НДФЛ). Возмещение происходит на основании декларации 2-НДФЛ и поданного заявления о возмещении в районную налоговую инспекцию.

В некоторых регионах РФ предусмотрены налоговые льготы для юридических лиц-меценатов.

КТО МОЖЕТ СФОРМИРОВАТЬ ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ

03

Собственником целевого капитала может выступать только некоммерческая организация, созданная в организационно-правовой форме фонда, автономной некоммерческой организации, общественной организации, общественного фонда или религиозной организации (в иных случаях необходимо регистрировать специализированный фонд и формировать его Попечительский совет).

Допустимые сферы использования целевого капитала, предусмотренные законодательством РФ: образование, здравоохранение, наука, культура, физическая культура и спорт (за исключением профессионального спорта), искусство, архивное дело и социальная помощь (поддержка), охраны окружающей среды, оказания гражданам бесплатной юридической помощи и осуществления их правового просвещения, а также в целях функционирования общероссийского обязательного общедоступного телеканала общественного телевидения.

04

КТО ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ О ФОРМИРОВАНИИ ЦК

Решение о формировании (расформировании) целевого капитала принимает высший орган управления некоммерческой организации (специализированного фонда). К полномочиям высшего органа некоммерческой организации также относятся:

- определение целей формирования целевого капитала;
- утверждение годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности;
- утверждение финансового плана
- определение управляющей компании и аудиторской организации;
- принятие решение о публичном сборе денежных средств и утверждение стандартной формы договора пожертвования.
- утверждение численного и персонального состава совета по использованию целевого капитала.

КТО МОЖЕТ СТАТЬ ДАРИТЕЛЕМ ФОНДА ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА

05

Дарителем может стать любое юридическое или физическое лицо, готовое передать в собственность некоммерческой организации денежные средства в целях формирования целевого капитала.

- Даритель (дарители), его наследники или иные правопреемники вправе получать информацию о формировании целевого капитала, доходе от доверительного управления целевым капиталом, доходе от доверительного управления целевым капиталом, а также об использовании дохода от целевого капитала.
- Даритель (дарители), его наследники или иные правопреемники вправе требовать отмены пожертвования, если пожертвование, переданное на формирование целевого капитала, по их мнению, используется не по назначению. Отмена пожертвования возможна только после направления в письменном виде предупреждения о необходимости использования пожертвования по назначению или необходимости устранения нарушений. Размер требований жертвователя в случае отмены пожертвования не может превышать сумму пожертвования.

Деятельность по созданию и управлению ЦК регулируется следующими нормативными актами:

- ФЗ от 30 декабря 2006 года № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (ФЗ № 275), вводящий понятие «целевой капитал» и описывающий особенности функционирования модели фонда целевого капитала;
- ФЗ от 30 декабря 2006 года № 276-ФЗ (ФЗ № 276) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», вышедший в связке с ФЗ № 275 и освобождающий доход, получаемый при использовании ЦК, от налога на прибыль;
- ФЗ от 21 ноября 2011 года № 328-ФЗ (ФЗ № 328) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», предусматривающий: налоговые льготы для жертвователей — физических лиц, расширяющий количество сфер, для поддержки которых можно формировать ЦК, возможность пополнения ЦК не только денежными средствами, но и недвижимостью, ценными бумагами и другое;
- ФЗ от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», применяемый по отношению ко всем некоммерческим организациям, созданным или создаваемым на территории Российской Федерации.
- Помимо вышеперечисленных основных нормативных актов, существуют также акты, регулирующие определенные стороны функционирования модели ЦК.

- НКО (специализированный фонд) и даритель заключают договор пожертвования или завещания, который определяет конкретное назначение и цели использования дохода от взноса в целевой капитал, а также срок, на который формируется целевой капитал (минимум 10 лет).
- Полученные денежные средства идут на формирование целевого капитала, вносятся на депозитный счет в кредитной организации.
- Дата внесения средств на депозит является отправной точкой создания совета по использованию целевого капитала, который должен быть сформирован в течение одного года.
- В течение этого же срока общая сумма пожертвований должна составить минимум 3 миллиона рублей.
- Высший орган управления некоммерческой организации выбирает управляющую компанию.
- В течение двух месяцев с момента, когда общая сумма пожертвований на формирование целевого капитала составит 3 миллиона рублей, некоммерческая организация должна передать эти средства управляющей компании на основании договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал.

В состав совета по использованию целевого капитала должны входить:

- представители некоммерческой организации/специализированного фонда;
- представители получателей дохода от целевого капитала;
- дарители (их представители), если размер их пожертвований составляет более 10% балансовой; стоимости целевого капитала на последнюю отчетную дату;
- граждане и представители юридических лиц, имеющие заслуги перед обществом, авторитет и (или) достижения в области деятельности некоммерческой организации.
- В совет по использованию целевого капитала не могут входить 2 и более лица, являющиеся представителями одного юридического лица или представителями разных юридических лиц, являющихся аффилированными лицами.

Данное ограничение не распространяется на представителей некоммерческой организации-собственника целевого капитала, однако представители некоммерческой организации не могут составлять более одной трети состава совета.

КАКОВЫ ПОЛНОМОЧИЯ СОВЕТА ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ЦК

10

- Предварительное согласование финансового плана НКО/специализированного фонда и вносимых в него изменений (финансовый план утверждается высшим органом управления некоммерческой организации).
- Определение назначения дохода от целевого капитала и целей его использования, срока, на который сформирован целевой капитал, если это не определено договором пожертвования, а также объема выплат за счет доходов от целевого капитала, периодичности и порядка их осуществления.
- Предварительное одобрение стандартных форм договоров пожертвования.
- Утверждение внутреннего регламента, определяющего порядок осуществления контроля над выполнением финансового плана, в том числе порядок и сроки рассмотрения поступивших жалоб, обращений и заявлений, формы и сроки представления отчетных документов.
- Контроль над выполнением финансового плана некоммерческой организации и подготовка предложений по внесению в него изменений.
- Заседание совета по использованию целевого капитала правомочно, если на указанном заседании присутствует более половины членов этого совета. Решение совета по использованию целевого капитала принимается большинством голосов членов, присутствующих на данном заседании.

11

КАКОВЫ МОДЕЛИ СОЗДАНИЯ ФОНДА ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА

Существуют две модели создания фондов целевого капитала (ФЦК), каждая из которых имеет свои ограничения.

Специализированная организация управления целевым капиталом (см.Схема 1)

Благополучателями дохода от ЦК являются другая/другие НКО. Единственная возможная организационно-правовая форма при создании ФЦК по этой модели — фонд.

Существуют ограничения по административно-управленческим расходам (АУР): на них можно направить не более 15 % дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, или не более 10 % суммы поступившего за отчетный год дохода от целевого капитала. Кроме того, закон предусматривает, что на административно-управленческие расходы может быть выделено до 5 % суммы пожертвований, поступивших на формирование и (или) пополнение целевого капитала, если это предусмотрено договором пожертвования.

НКО — собственник ЦК (см.Схема 2)

Данная модель подразумевает создание целевого капитала внутри существующей организации. Единственный благополучатель дохода от управления целевым капиталом — НКО—собственник ЦК. Это могут быть только следующие типы: автономная некоммерческая организация (АНО), фонд, общественная организация, общественный фонд, религиозная организация.

Доход от управления целевым капиталом может быть направлен на поддержку программ организации-бенефициара. Данные типы организаций, решающие создать ЦК, должны соответствовать ограничениям по видам платной деятельности (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13 сентября 2007 года № 1227-р).

СХЕМА 1. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕЛЕВЫМ КАПИТАЛОМ

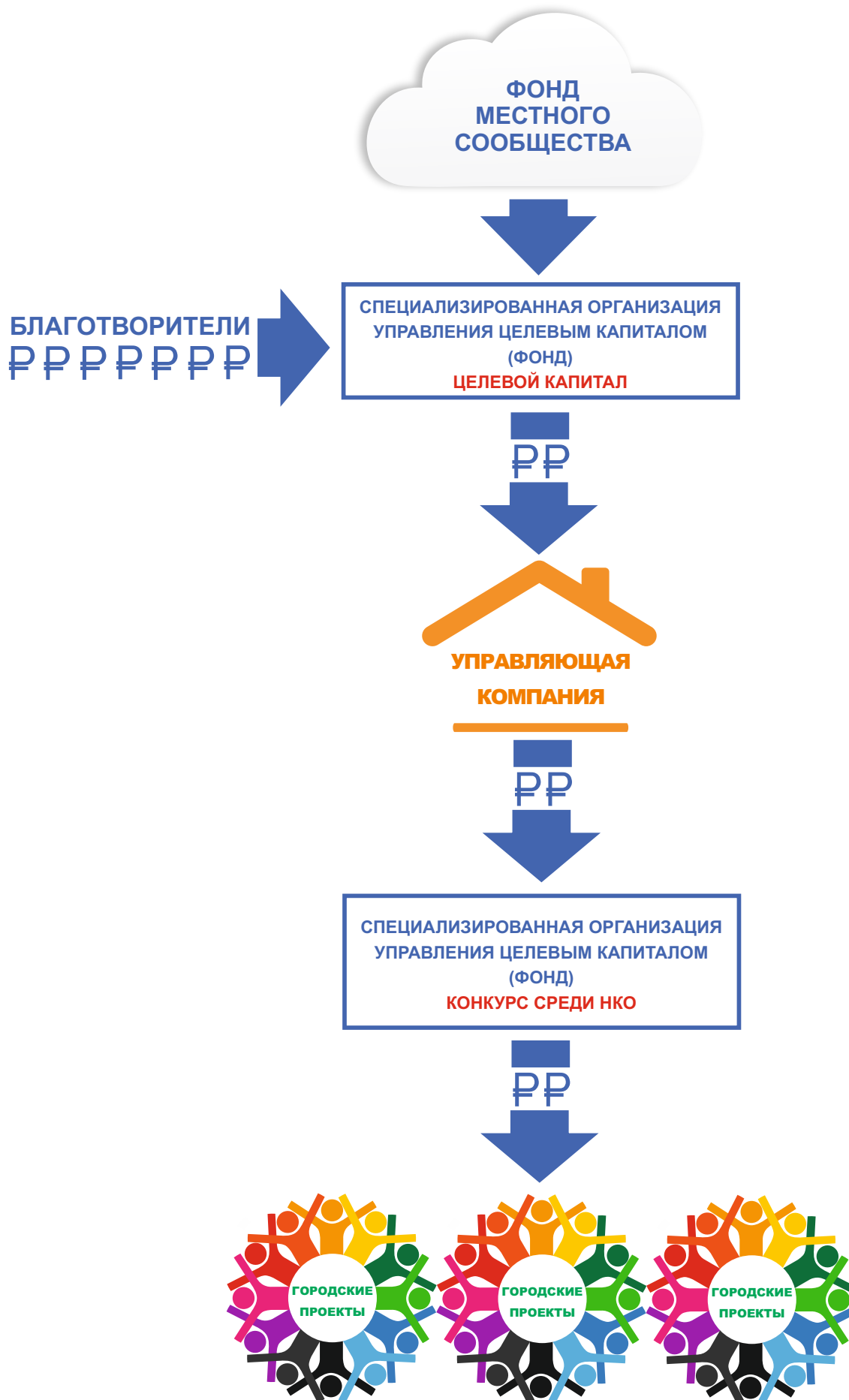


СХЕМА 2. НКО — СОБСТВЕННИК ЦК.



ЕСЛИ ЗА ГОД НЕ УДАЛОСЬ
СОБРАТЬ 3 МИЛЛИОНА РУБ.

12

Некоммерческая организация не вправе передавать собранные пожертвования в доверительное управление и до окончания финансового года, в который истек срок формирования целевого капитала, обязана вернуть поступившие денежные средства дарителям.

13

КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ
УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Управляющая компания – акционерное общество (АО), общество с ограниченной (дополнительной) ответственностью (ООО), имеющее лицензию на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами или лицензию на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами, негосударственными пенсионными фондами.

КАКИЕ СРЕДСТВА МОГУТ БЫТЬ
ИНВЕСТИРОВАНЫ В ЦК

14

- Государственные ценные бумаги РФ, государственные ценные бумаги субъектов РФ, облигации иных российских эмитентов.
- Акции российских эмитентов, созданных в форме открытых акционерных обществ.
- Государственные ценные бумаги иностранных государств, в которые могут размещаться средства Фонда национального благосостояния РФ.
- Облигации и акции иных иностранных эмитентов.
- Ипотечные ценные бумаги.
- Инвестиционные паи закрытых паевых инвестиционных фондов, если выплата дохода от доверительного управления реже одного раза в год.
- Инвестиционные паи интервальных инвестиционных фондов.
- Инвестиционные паи открытых паевых инвестиционных фондов.
- Объекты недвижимого имущества.
- Депозиты в рублях и иностранной валюте в кредитных организациях.

КАК ВОЗНАГРАЖДАЕТСЯ УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

15

Вознаграждение управляющей компании выплачивается за счет дохода от доверительного управления имуществом, составляющего целевой капитал, полученного от управляющей компании отчетный год, но не более 10% такого дохода. Возмещение расходов, связанных с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, возмещаются за счет дохода от целевого капитала (сумма таких расходов не должна превышать 1% дохода от целевого капитала). К расходам управляющей компании относятся, в том числе, расходы управляющей компании на ежегодный, обязательный аудит бухгалтерского учета и отчетности.

16

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ СРЕДСТВА И ДОХОД ОТ ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА

Как использовать доход от целевого капитала

НКО вправе использовать на административно-управленческие расходы не более 15% суммы дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал (сумма, на которую увеличилась стоимость чистых активов в результате доверительного управления целевым капиталом за отчетный период).

Административно-управленческими расходами являются:

- оплата аренды помещений
- расходы на приобретение основных средств и расходных материалов
- расходы на проведение аудита
- выплата заработной платы работникам некоммерческой организации
- расходы на управление некоммерческой организацией или ее отдельными структурными подразделениями.

Некоммерческая организация вправе использовать не весь полученный доход от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал. При этом размер неиспользованного дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, не может превышать 50% такого дохода за 2 года подряд.

Доход от целевого капитала подлежит передаче некоммерческой организации – собственнику целевого капитала в течение 15 дней после завершения отчетного периода. Кроме того, управляющая компания предоставляет отчет о своей деятельности не реже 1 раза в год.

КАК ОТЧИТЫВАТЬСЯ ПО ЦЕЛЕВОМУ КАПИТАЛУ

17

НКО/специализированный фонд обязана вести обособленный бухгалтерский учет всех операций, связанных с получением денежных средств на формирование целевого капитала, передачей денежных средств, составляющих целевого капитала, в доверительное управление управляющей компании, а также с использованием, распределением дохода от целевого капитала. Для осуществления расчетов, связанных с целевым капиталом, некоммерческая организация открывает отдельный банковский счет.

- Некоммерческая организация обязана не позднее 6 месяцев после окончания отчетного периода подготовить и утвердить годовой отчет о формировании целевого капитала и об использовании, распределении дохода от целевого капитала. Годовой отчет должен быть размещен на сайте некоммерческой организации в течение 10 дней с даты утверждения такого отчета или внесения в него изменений;
- Годовая бухгалтерская отчетность, связанная с целевым капиталом, подлежит ежегодному обязательному аудиту, если балансовая стоимость имущества, составляющего целевой капитал, превышает на конец отчетного года 20 миллионов рублей;
- Некоммерческая организация, сформировавшая несколько целевых капиталов, обязана вести бухгалтерский учет по каждому целевому капиталу отдельно.

18

НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ

Операции, связанные с формированием и использованием целевого капитала некоммерческих организаций, освобождаются от уплаты налога на добавленную стоимость, а получаемые доходы освобождаются от уплаты налога на прибыль.

КАК ПОПОЛНИТЬ СФОРМИРОВАННЫЙ ЦК

19

Некоммерческая организация вправе объявить о публичном сборе денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала. Дополнительные пожертвования на формирование целевого капитала некоммерческая организация обязана передать в доверительное управление управляющей компании в течение 30 дней со дня их получения.

Некоммерческая организация обязана разместить на своем сайте следующие документы и информацию:

- устав некоммерческой организации и документы, подтверждающие факт внесения записи о некоммерческой организации в единый государственный реестр юридических лиц;
- сведения о месте нахождения постоянно действующего исполнительного органа некоммерческой организации;
- стандартная форма договора пожертвования, утвержденная высшим органом управления некоммерческой организации;
- Финансовый план некоммерческой организации;
- сведения о численном и персональном составе совета по использованию целевого капитала;
- сведения об управляющей компании и аудиторской организации с указанием их наименований, места нахождения их постоянно действующих исполнительных органов;
- информация о величине административно-управленческих расходов некоммерческой организации, о доле указанных расходов, финансируемых за счет дохода от целевого капитала;
- отчет о формировании целевого капитала и об использовании, распределении дохода от целевого капитала за три последних отчетных года или, если с момента формирования целевого капитала прошло менее 3 лет, за каждый завершенный отчетный год с момента его формирования.

Как выделить кластеры дарителей и определить последовательность взаимодействия с ними

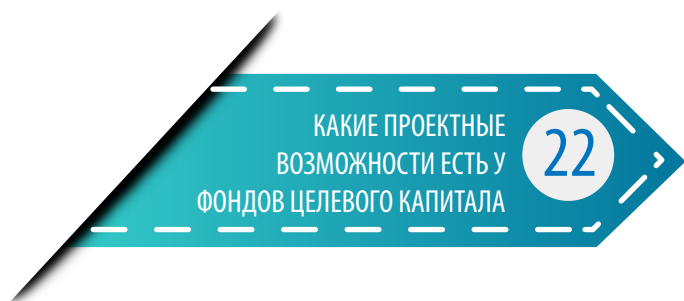
Чтобы определить порядок действий фандрайзера при сборе средств в целевой капитал, первостепенно важно определить классификатор дарителей и выявить характеристики каждого класса, чтобы затем определить стратегию работы фонда с каждым кластером. Существуют следующие укрупненные кластеры дарителей/благотворителей:

Частный сектор:

- Федеральный уровень – крупный бизнес, оказывающий финансовую поддержку на конкурсной основе
- Областной уровень – малый и средний бизнес, оказывающий адресную финансовую поддержку благополучателям
- Городской уровень – малый и средний бизнес, оказывающий финансовую поддержку как адресно физическим лицам, так и благотворительным организациям и инфраструктурным проектам.

Рынок благотворителей может быть разбит на следующие крупные сегменты:

- Сегмент B2B – корпоративный сектор (мелкий, средний, крупный бизнес)
- Сегмент B2C – частный сектор (физические лица: мужчины и женщины в возрасте от 18 лет, способные выступить в роли благотворителя (материальные пожертвования, помощь pro bono, волонтерство)



Согласно Законодательству РФ, фонд целевого капитала может заниматься только конкретными тематическими проектами. Тем не менее, поле для реализации инициатив фонда целевого капитала достаточно велико. Так, потенциал и конъюнктурные возможности рынка могут быть определены по двум направлениям:

1. Целевая группа, которая будет являться благополучателем
2. Целевой проект, на который будут собираться средства в под-программу Целевого капитала

Исходя из того, какой акцент поставит фандрайзер в своей работе, определяется стратегия и тактика работы с потенциальными благотворителями. Так, например, если целевым проектом является образовательный проект, ориентированный на дополнительное образование в рамках конкретного учебного заведения, то очевидно, что для его реализации необходима не только финансовая поддержка из частных источников, но и согласие органов государственной власти (министерство образования и т.п.).

Однако в данной работе целевой группой воздействия могут быть не только благополучатели, но благотворители: фонд целевого капитала с помощью своих под-программ может содействовать реализации той или иной благотворительной инициативы благотворителя (это касается частных или корпоративных инициатив). В этом случае схема интересов благотворителей может быть представлена также: в реестре реализуемых (или планируемых к реализации) благотворительных программ благотворитель находит ту, которая отвечает его корпоративным или личным интересам. Здесь основной задачей фонда целевого капитала является предложение как можно более подробного и структурированного реестра возможностей для потенциального участия.

ВОЗМОЖНЫЕ ВИДЫ ПОД-ПРОЕКТОВ В РАМКАХ ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА



Для эффективной работы фонда целевого капитала необходимо понимать не только стратегические запросы общества на те или иные изменения, но и фиксировать конкретные вызовы, которые могут стать отправной точкой проектов фонда целевого капитала. С изменением социальных, политических и экономических условий общества меняется и запрос на благотворительные программы, поэтому фандрайзер должен четко понимать, какие общественные потребности фонд целевого капитала может закрыть в ближайшее время, и с какими вызовами придется столкнуться в ближайшие годы. Такой анализ позволяет не только разрабатывать максимально потребные благотворительные проекты, но и скорректировать финансовую модель фонда целевого капитала.

КВАДРАТ ИСПОЛЪЗУЕМЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

скрытые потребности
целевой группы
(запрос общества)

НЕОСВОЕННАЯ КОНЪЮНКТУРА РЫНКА

новые благотворительные программы,
ориентированные на скрытые потребности
или социальные угрозы, не обостренные
в настоящее время, но представляющие
угрозу в будущем

явные потребности
целевой группы
(запрос общества)

работа с детьми
(инвалиды, сироты,
малоимущие)

работа с пожилыми
(ветераны, инвалиды)

работа с аудиториями,
проблемы которых
не считаются общими
либо остро-социальными
(культурные,
образовательные,
научные и т.п.)

обслуживаемый рынок

необслуживаемый рынок

Благотворительный проект/программа - продукт, обладающий потенциалом двустороннего спроса. С одной стороны, потребительской группой являются непосредственные благополучатели, целью которых является решение острой социальной проблемы.

С другой стороны, потребительской группой являются благотворители, преследующие своей целью не только содействие решению острых социальных проблем, но и зачастую собственных маркетинговых, имиджевых, политических и т.п.

Для обеих групп характерны идентичные стимулирующие факторы спроса: необходимость в товаре/услуге, наличие товара/услуги на рынке, скорость и качество обслуживания, цена, мода, ожидания от товара/услуги.

Однако чаще всего встречаются следующие факторы, требующие преодоления:

- Осведомленность

Потенциальные благотворители внесли бы свой вклад в ту или иную благотворительную программу, если бы знали, что подобная программа реализуется, понимали пользу от участия в программе и приобретаемые конкурентные преимущества

- Наличие

Потенциальные благотворители проинформированы, у них есть желание и возможность поучаствовать в программе, но их нет на местном географическом рынке, либо они ограничены собственными регламентами присутствия на тех или иных рынках (международные благотворительные фонды)

- Возможность использования

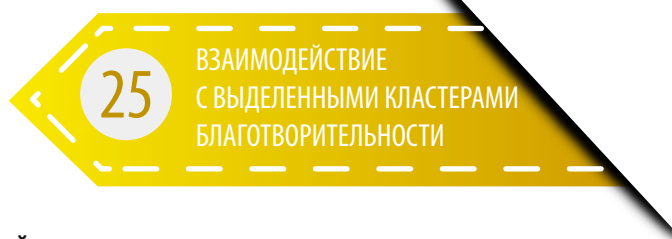
Хотя участие в благотворительной программе доступно и предпочтительно, благотворитель не может участвовать в ней из-за отсутствия знаний и других ресурсов, необходимых для участия в благотворительном процессе.

- Отсутствие пользы

Основные преимущества от участия в благотворительной программе не являются значимыми или привлекательными для определенной подгруппы, входящей в состав благотворителей (часть совета директоров/акционеров и т.п.)

- Доступность

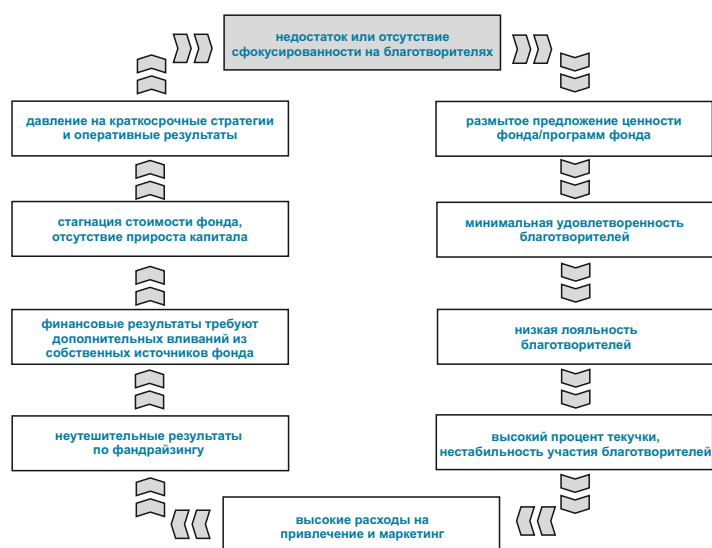
При всей привлекательности участия в благотворительной программе стоимость слишком высока для некоторых категорий благотворителей.



Изучение удовлетворенности благотворителей

Выгодность будущего сотрудничества определяется многими элементами взаимодействия, однако первостепенное значение имеет потребительская удовлетворенность, которая формируется из сфокусированности на благотворителях. Схема показывает взаимозависимость сфокусированности и стратегии работы фонда на рынке.

ЗАВИСИМОСТЬ КЛИЕНТСКОЙ СФОКУСИРОВАННОСТИ И ПРИБЫЛИ



Используемые сегодня массовые стратегии фандрайзинга не подразумевают концентрации на определенном сегменте благотворителей, что влияет и на отношения с благотворителями, их лояльность и преданность, а так же, как указано в схеме, на затраты на маркетинг и итоговый финансовый результат по фандрайзингу.

Лояльность благотворителей: механизмы формирования и регулирования

Лояльность благотворителей складывается из удовлетворенности и влияет как на продолжительность отношений между фондом и благотворителем, так и суммы совершенных пожертвований. Будущая работа фонда целевого капитала обязательно должна предусматривать оценку лояльности благотворителей, а именно измерение индекса лояльности.

Индекс лояльности складывается из произведения удовлетворенности благотворителей (на основании опросов и отзывов), сохранении благотворителей и рекомендаций благотворителей.

Измерение лояльности благотворителей позволяет классифицировать их еще по одному признаку и разработать специальные стратегии.

ФИНАНСОВАЯ ОТДАЧА ОТ БЛАГОТВОРИТЕЛЯ	ОЧЕНЬ ВЫСОКАЯ	Благотворители с высоким потенциалом Стратегия: Для формирования потребительской лояльности избирательно инвестировать во взаимоотношения с индивидуальным подходом	Самые лучшие благотворители Стратегия: Для поддержания лояльности инвестировать в специально ориентированные на этих благотворителей отношения
	ВЫСОКАЯ		
	СРЕДНЯЯ		
	БЕЗУБЫТОЧНАЯ	Не приносящие результата Стратегия: Отделить потенциально прибыльных благотворителей и перевести их в другую нишу	Приносящие результат ниже своих возможностей Стратегия: Инвестировать в поддержание потребительской лояльности и создать возможности для увеличения фандрайзинга
	ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ		

Самые лучшие –

Сочетают лояльность, превышающую средние показатели, формируют наибольшую часть портфеля фандрайзинга. Основная задача: развитие устойчивых, долгосрочных, личных отношений посредством специально подготовленных персонализированных программ взаимодействия.

Приносящие результат ниже своих возможностей –

Лояльны, но неприбыльны. Подходящая стратегия – разработка программ, предоставляющих им «эксклюзивные» условия сотрудничества.

Благотворители с высоким потенциалом –

Высокий финансовый потенциал, но низкий уровень лояльности, отсутствие преданности. Основная задача – формирование лояльности посредством информационных кампаний и вовлечения в работу фонда пока не в качестве благотворителей (экспертов и т.п.)

Маркетинговые стратегии для работы с кластерами благотворителей

Возможные стратегии для работы с благотворителями:

- Стратегия увеличения рыночного спроса на услуги фонда/благотворительных программ
- Стратегия увеличения доли на рынке благотворителей
- Стратегия увеличения частоты участия благотворителей в благотворительных проектах
- Стратегия снижения издержек на одного благотворителя
- Стратегия повышения эффективности маркетинга

Каждая из этих стратегий может быть определена как ведущая в работе с тем или иным кластером благотворительности.

Стратегия увеличения рыночного спроса на услуги фонда/благотворительных программ

Статистические данные показывают, что в благотворительной деятельности задействовано не более 30% населения, похожая картина наблюдается и в корпоративной благотворительности. Это позволяет говорить о высоком потенциале стратегии увеличения рыночного спроса при работе с благотворителями.

Основным вызовом здесь является привлечение еще большего количества участников в благотворительные проекты и программы. Потенциал для этой стратегии сохранится на высоком уровне, если фонд будет способен сохранить и удержать долю благотворительного рынка, а именно удержать имеющихся благотворителей, сохранив их лояльность и показав выгоду сотрудничества.

Стратегия увеличения доли на рынке благотворителей

Самая распространенная стратегия, направленная на увеличение фандрайзинговых сборов. Данная стратегия используется практически для любого рынка и для любого кластера, однако требует дополнительных затрат на маркетинговые мероприятия.

Стратегия увеличения частоты участия благотворителей в благотворительных проектах

В том случае, если фонд примет решение о невозможности/невыгодности увеличения рыночного спроса или увеличении доли на рынке благотворительности, эффективной окажется стратегия увеличения частоты участия благотворителей в благотворительных проектах, что может указать на необходимость разработок новых благотворительных проектов и программ. Следует принять во внимание вероятные дополнительные затраты на маркетинг и продвижение новых благотворительных продуктов.

Стратегия снижения издержек на одного благотворителя

Стратегия снижения издержек на одного благотворителя приводит к увеличению «чистой прибыли», то есть средств, собранных фандрайзерами. Снижение издержек предполагает снижение затрат на информационные и маркетинговые кампании, кампании по сохранению и поддержанию лояльности. Данная стратегия представляет высокий риск потери благотворителей и как следствие высоких затрат на стабилизацию гудвилла.

Стратегия повышения эффективности маркетинга

Основная цель данной стратегии – снижение постоянных затрат на маркетинг, более эффективное использование имеющихся средств. Все маркетинговые усилия должны быть сконцентрированы на конкретных благотворителях/кластерах, что позволит избежать распыления средств.

Конструирование выгод и формирование пакетов предложений для кластеров

Для того, чтобы сконструировать выгоду в глазах благотворителя и сформировать адекватный пакет предложений, необходимо понимать зависимость цены и ценности в глазах благотворителя.

На схеме показано стандартное распределение преимуществ и равенство цены и ценности. Однако в случае таких нематериальных ценностей как благотворительность, уместнее вести речь о преимуществах бренда фонда «Фонд «Капитал местного сообщества»» и преимуществах обслуживания. Это не означает, что качество благотворительных услуг может быть любым.

Преимущества услуги	Воспринимаемая ценность
Преимущества бренда	
Преимущества обслуживания	
	Цена

В процесс создания воспринимаемой ценности входят:

1. Анализ благотворителей: что нравится и не нравится в работе фонда, программах, как это соотносится с жизненными ценностями/принципами благотворителей.
2. Анализ конкурирующих фондов: сильные стороны позиционирования, слабости.
3. Совершенствование преимуществ предложения по участию в работе фонда/проекте, которые увеличивают их стоимость.
4. Определение оптимальной стоимости участия в программах, соответствующей воспринимаемой ценности участия в благотворительности.

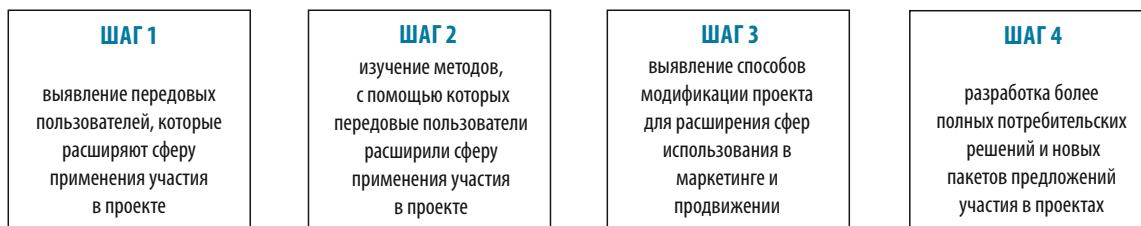


Обнаружение выгод благотворителя связано не только с необходимыми преимуществами участия в благотворительном проекте, требуется углубленное знание благотворительной среды, а не только свойств проекта/программы, которые нравятся или не нравятся благотворителям как конкретным личностям. Первостепенно важно понять, что благотворители хотят, но не могут получить от участия в благотворительных проектах, в которых участвуют. Одним из наиболее эффективных способов обнаружения выгод является эмпатическое моделирование – наблюдение, анализ, выявление потребностей и проблем, с которыми сталкиваются благотворители в ходе участия в благотворительном проекте.

Преимущества участия в благотворительном проекте могут быть самыми разными для разных кластеров. Начинающие благотворители могут обладать ограниченными познаниями или искаженными данными о пользе участия в проекте, поэтому попытки выявить их неудовлетворенность или возможности улучшения проекта часто бывают поверхностны. Тем не менее, в любом проекте участвуют так называемые передовые пользователи – наиболее разбирающиеся и осведомленные, которые могут самостоятельно расширить палитру полезности благотворительного проекта для своих личных целей.

Изучение поведения передовых пользователей полезно тем, что позволяет быстро усовершенствовать проект и сделать его более простым для благотворителя с точки зрения маркетинга и дальнейшего продвижения. Среди выявленных кластеров благотворительности к передовым пользователям относится кластер B2B, который использует участие в благотворительных проектах как дополнительный инструмент продвижения своего бизнеса на потребительском рынке. Такое первенство объясняется еще и тем, что государственный сектор B2S традиционно консервативен и с минимальной долей вероятности откликнется на новшества, ценностью для этого сектора являются проекты с минимальными репутационными рисками, зарекомендовавшие себя в течение долгого времени.

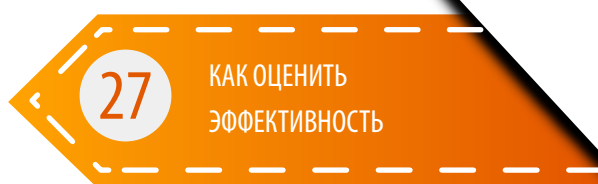
Анализ передовых потребностей является первым шагом в изучении передовых пользователей.



Еще один инструментом в составлении реального представления об участии благотворителя в проекте, является моделирование или повторение шагов благотворителя в участии в проекте. Обстоятельно проанализировав процесс переговоров, вовлечения благотворителя в процесс реализации проекта, сдачу проекта и дальнейшее продвижение, можно отследить неудовлетворенности и в дальнейшем скорректировать их. Алгоритм, предложенный в части 4, предполагает подобный анализ. Каждый пункт алгоритма содержит возможности улучшения процесса участия благотворителя в проекте, что в последствии позволит определить важные источники воспринимаемой ценности.

Создание потребительских проектных решений (пакетов предложений) базируется на глубоком понимании существующих ожиданий благотворителей относительно фонда или конкретного проекта. Эти ожидания оказывают комплексное воздействие на взаимосвязь между качеством проекта и удовлетворенностью или неудовлетворенностью. Подобное понимание можно получить различными способами, авторы предлагают использовать метод Кано, на основе которого можно выявить свойства проекта, ведущие к удовлетворенности клиентов от сотрудничества, а также определить новые отличительные характеристики как фонда, так и проектов.

На удовлетворенность или неудовлетворенность благотворителей, а соответственно на их лояльность и дальнейшее участие в работе фонда, влияют явные и скрытые требования и ожидания. Требования и ожидания могут быть сходными и даже пересекаться у разных кластеров (например, совпадающие ожидания четкой и вовремя предоставленной отчетности для кластеров B2B и B2S, несовпадающие ожидания дальнейшего продвижения проекта для кластеров B2B и B2C, совпадающие ожидания благодарственных писем и общественного признания вклада для всех трех кластеров).



В основе анализа социальной эффективности лежат анализ затрат и выгод и социальный аудит, направленный на выявление социальной ценности (social value), создаваемой в проекте, путем нахождения материальных, финансовых и нефинансовых эквивалентов для социальных результатов. Анализ SROI измеряет ценность создаваемых благ и затраты на создание этих благ. Формально социальная эффективность инвестиций представляет собой отношение чистой приведенной ценности благ к чистой приведенной стоимости инвестиций. Например, отношение 3 к 1 означает, что один рубль инвестиций создает на три рубля социальных результатов.

Однако анализ социальной эффективности инвестиций не следует сводить к определению одной единственной цифры. Наоборот, сама суть анализа SROI состоит в том, что один или даже несколько показателей, какими бы ценными они не были, не могут показать социальные результаты проекта, так как они эти результаты имеют достаточно сложную природу. Таким образом, анализ социальной эффективности должен представлять собой методику для исследования цепочки создания социально политической ценности, и при этом так называемая монетизация играет существенную, но не единственную, и далеко не самую ключевую роль. Анализ социальной эффективности инвестиций предполагает возможность обходиться вообще без количественных показателей, так как одной из целей этой методики является создание необходимого общего информационного пространства, позволяющего обсуждать общественно значимые результаты с различными заинтересованными сторонами социально политического проекта.

Основные принципы анализа SROI сводятся к следующему:

1. Внимание на заинтересованные стороны (stakeholders). Весь анализ базируется на выявлении конкретных людей, социальные группы и слои, которые затрагиваются проектом. Также методика предполагает не только их выявление, но и вовлечение в процессы создания результатов и информационного обмена, которые строятся на использовании социальной отчетности. Это весьма важный аспект, так как в самой методике анализа подчеркивается необходимость ее использования в рамках социальной сети, и с другой стороны использовать оценку и анализ проекта в том числе и для развития социальной сети.

2. Использование карты результатов (impact map), которая позволяет четко определить, каким образом создаются социально политические результаты и изменения. Данная карта описывает “технология” того, как проект или организация воздействует на изменение и создает общественные блага. Карта результатов предоставляет возможность понять, какие действия создают социально политические результаты, из каких компонентов эти результаты складываются, какова причинно-следственная связь между входа, выходами, результатами и воздействием на социально политическое пространство. На основе карты результатов аналитики получают возможность измерить социально политические результаты и воздействия на заинтересованные стороны проекта.

3. Внимание на наиболее важных элементах. Анализ SROI направлен на получение более качественной информации о социально-политических результатах, а не на получении наибольшего количества информации. Проверка важности направлена на выявление приоритетов участников проекта или организаций и на их отражение в результатах анализа. Путем интенсивного взаимодействия с заинтересованными сторонами, аналитики сосредотачиваются на действительно важных составляющих результатов социально политических проектов. Это позволяет руководству проектов и организаций концентрировать свои усилия именно на приоритетных направлениях деятельности, обеспечивать сбор релевантной информации, а не огромного количества материалов, которые никем не используются.

4. Устранение результатов, которые бы возникли и без проекта. Процедура анализа социальной эффективности инвестиций особенно внимательно рассматривает те блага, которые появились бы и без осуществления проекта (так называемые “deadweights”). Данные блага выявляются путем сравнения ситуаций с проектом и без проекта. Одним из ключевых инструментов анализа социальной эффективности является монетизация. Под монетизацией следует понимать поиск и определение финансовых эквивалентов для социальных явлений. Вопрос, касающийся того, как различные люди и сообщества сравнивают ценность различных услуг и благ, до сегодняшнего дня привлекает внимание большого количества философов, психологов, социологов и экономистов.

Несмотря на различные подходы к данной проблеме, следует признать, что в практической жизни существует возможность использовать только цену (денежное выражение стоимости), как показатель того, насколько то или иное общество ценит различные вещи. Поэтому именно цена является практическим инструментом для определения ценности как материальных, так и нематериальных благ. В рамках анализа SROI цена выступает как денежный эквивалент ценности (хотя конечно полноценным выражением социальных благ не является). Признавая не всегда корректное использование цены в качестве выражения ценности социального блага, следует также признать и некоторые практические преимущества такого подхода. В частности использование финансовых эквивалентов для определения ценности социальных, политических, экологических и экономических благ:

- позволяет согласовать оценку всех результатов проекта с системами управления коммерческими и некоммерческими предприятиями, в частности с системами учета и управления финансами;
- помогает организовать взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами, особенно с теми, кто отвечает за распределение ресурсов, в том числе и финансовых, и поэтому предпочитает оперировать с количественной информацией;
- позволяет сравнивать различные по природе блага, создаваемые в проекте;
- позволяет проводить анализ чувствительности проекта и другие направления анализа;
- помогает определить наиболее важные источники создания ценности и осуществлять оптимизацию деятельности.

Основные преимущества от использования анализа социальной эффективности инвестиций связаны с тем, что все участники любого проекта могут посмотреть на свою деятельность несколько иными глазами, а именно под социально политическим углом зрения. Информация, которая получается в ходе анализа, создает базу для понимания новой роли как коммерческих, так и некоммерческих организаций в современной действительности, для улучшения деятельности организаций и повышения показателей проектов, не только формальных и финансовых, но и социально политических. Инвесторы, также смогут определить те социальные блага, которые создаются с помощью их средств, и определить эффективность использования этих средств.

Основные преимущества сводятся к следующему:

- создание отчетности путем расчета показателей и представлений описаний для показателей (соединение количественных и качественных материалов) анализ представляет собой средство передачи информации о социально политических результатах между всеми заинтересованными сторонами, обеспечивая таким образом необходимую прозрачность при управлении социально политическими проектами;
- предоставление более качественной информации для принятия управленческих решений результаты анализа SROI позволяет оценить эффективность социально политических проектов и отдельных мероприятий, выявить слабые стороны, определить незапланированные результаты, и принимать решения в целях повышения общей эффективности проектов в будущем;
- повышение эффективности использования финансовых и временных ресурсов, концентрируя внимание руководителей на приоритетных направлениях и результатах, анализ социальной эффективности создает информацию о социальных результатах и воздействиях, и их стоимости;
- усвоение инвестиционного образа мышления концепция социальной эффективности помогает людям понять, что любое вложение средств, в виде гранта или займа должно рассматривать как инвестиция, а не как безвозмездная помощь или субсидия. Инвестиционный образ мышления фокусирует внимание на создании ценности, а не на затратах.

Для проведения анализа эффективности социально политических проектов необходимо осуществить десять процедур:

- 1. Исследование и предварительное планирование.** На этом этапе фандрайзер изучает природу социально политических проектов, их результатов, изменений и воздействий, возникающих в ходе его осуществления, определяет границы и содержание анализа, временные показатели анализа, состав команды.
- 2. Определение заинтересованных сторон.** Фандрайзер идентифицирует все стороны, которые являются прямыми или косвенными потребителями общественных благ социально политических проектов, определяет их цели, ожидаемые результаты от проектов.
- 3. Определение границ анализа.** В рамках данного шага необходимо создать определить конкретные направления анализа и начать поиск первичной информации. Фандрайзер должен описать как проект и создаваемые общественные блага будут функционировать, определить период, за который нужна информация о проекте или организации, более тщательно изучить целевую аудиторию и получателей основных социальных и экономических благ.
- 4. Разработка карты результатов и выработка индикаторов.** Здесь необходимо выяснить, каким образом создаются социальные выгоды, результаты, воздействия и изменения, возникающие в ходе социально политического проекта. По сути, на данном этапе определяются социальные блага, создаваемые проектом, и цепочка создания социальной ценности.
- 5. Планирование анализа.** На этом этапе необходимо суммировать всю полученную информацию и выработать календарный план сбора дополнительной информации, проведения расчетов, написания отчетов, согласования и утверждения результатов анализа.
- 6. Осуществление плана анализа и сбор данных.**
- 7. Определение прогнозов.** В рамках этого шага фандрайзер определяет, какие финансовые эквиваленты можно использовать и какие их значения по программе можно прогнозировать в ближайшие несколько лет. Необходимо в первую очередь определить горизонты и точность прогнозов.
- 8. Анализ доходов и расходов.** Здесь фандрайзер изучает финансовые показатели и отчетность, обращая внимание, как различные показатели доходов и расходов связаны с создаваемыми социальными, экономическими и экологическими результатами.
- 9. Расчет социальной эффективности инвестиций.** Необходимо рассчитать приведенные денежные потоки по проектам, на основе собранных данных, разработанных моделей и выработанных прогнозов. Расчету подлежат приведенная ценность благ и инвестиций, общая созданная стоимость, отношение чистой приведенной ценности благ к чистой приведенной стоимости инвестиций, период окупаемости. Также целесообразно провести анализ чувствительности показателей к наиболее значимым факторам риска.
- 10. Разработка отчетности.** Отчетность должна содержать все результаты анализа, включая не только непосредственно расчетную часть, но и обоснование расчетов, сделанные допущения и предположения.

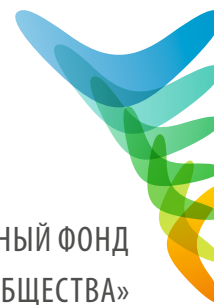
В ходе реализации процедур необходимо помнить о наличии определенного количества сквозных ключевых задач. При осуществлении анализа эффективности социально политического проекта необходимо решить следующие ключевые задачи:

- установление эффективных коммуникаций со всеми заинтересованными сторонами проекта и постоянное обсуждение с ними социально политических результатов, представляющих значимость для них;
- создание общего понимания того, как социальные блага создаются в рамках проекта и как они передаются в использование заинтересованными социальными группами и слоями населения;

- нахождение подходящих индикаторов, адекватно отражающих созданные социально политические результаты программы;
- установление корректных соответствий между финансовыми эквивалентами и сформулированными индикаторами;
- корректное сопоставление ценности (эквивалентной финансовой стоимости) социальных результатов, изменений и влияний с затратами на их создание.

Признавая все положительные аспекты анализа социальной эффективности инвестиций, следует указать также и на его **ограничения**, связанные в первую очередь со следующими теоретическими и практическими аспектами его использования:

- многие социально политические блага не могут быть точно оценены с помощью механизма монетизации. Против данного положения сложно что-либо противопоставить, точно также как и сложно предложить какую либо альтернативу монетизации. При использовании финансовых эквивалентов для тех благ, экономическая стоимость которых не очень соответствует оценке их реальной полезности, следует делать особые оговорки при проведении анализ социальной эффективности;
- избыточный фокус на монетизации. Для смягчения негативных последствий данного аспекта анализ социальной эффективности инвестиций следует рассматривать в первую очередь, как методику анализа самого процесса создания социально политических благ, а не методику расчета количественных показателей;
- отсутствие внешней аккредитации. В настоящее время методика анализа SROI, несмотря на его достаточно широкое распространение, официально не имеет никаких аккредитаций и формально не поддерживается никакими ассоциациями, государственными или профессиональными организациями. Результаты анализа социальной эффективности не могут рассматриваться как официальные при принятии инвестиционных решений государственными органами или финансовыми институтами;
- внедрение методики анализа социальной эффективности инвестиций требует весомых затрат на обучение персонала и на изменение существующих систем экономической и социальной отчетности. Поэтому первые попытки по проведению анализа будут затратными как по времени, так и по деньгам. Отсюда возникает вопрос о целесообразности анализа социальной эффективности одного отдельно взятого проекта.



СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ФОНД
«ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА»

Методическое пособие «27 подсказок, как эффективно управлять эндаументом некоммерческой организации» разработано с использованием материалов:

- "Методы оценки эффективности инвестиций в социально-экономические проекты" (Вестник Самарского государственного университета).
- "Процедура формирования целевого капитала некоммерческих организаций" (Европейский университет в Санкт-Петербурге).
- "Целевой капитал: как его создать и что нужно знать о функционировании данной модели. Сборник практических рекомендаций" (Форум доноров. Целевые капиталы).
- Федеральный закон от 30.12.2006 n 275-ФЗ (ред. От 23.07.2013) "О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций".

Методическое пособие «27 подсказок, как эффективно управлять эндаументом некоммерческой организации» подготовлено специализированным фондом «Целевой капитал местного сообщества», составитель: Французова Снежана.

ФОНД «ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА»



Пенза, ул.Урицкого, 62, офис 2026



Info@penza.capital



(8412) 260-120



«Как создать целевой капитал» (сообщество)
www.facebook.com/endowment.ru/?fref=ts