



Снежана Французова
Олег Шарипков



Эндаументы

НАЧАЛО: КАК СОЗДАТЬ ЦЕЛЕВОЙ
КАПИТАЛ В РЕГИОНЕ

Олег Шарипков

Снежана Французова

Эндументы

НАЧАЛО: КАК СОЗДАТЬ ЦЕЛЕВОЙ
КАПИТАЛ В РЕГИОНЕ

Шарипков О.В., Французова С.В.

Эндаументы. Начало: как создать целевой капитал в регионе

ISBN 978-5-9908577-6-6

Книга «Эндаументы. Начало: как создавать целевой капитал в регионе» предназначена, прежде всего, для тех, кто находится на начальных этапах работы с целевыми капиталами. Она станет полезной для фондов и крупных НКО, музеев, ВУЗов, театров, всех тех, кто настроен на многолетнюю работу в благотворительном секторе, стремится к долгосрочным планам и свершениям, экономической стабильности и финансовой прозрачности.

У читателей появится четкое понимание, как и куда двигаться дальше, для каких целей люди будут жертвовать деньги, о чем думают и чем руководствуются частные и корпоративные благотворители. На сегодняшний день это единственная книга по созданию эндаументов, написанная практиками в сотрудничестве с экспертами.

В подготовке материалов книги принимали участие эксперты: Алла Самолетова (Европейский университет в Санкт-Петербурге), Игорь Зайдман (предприниматель), Дмитрий Завьялов (управляющая компания «ВТБ Капитал»), Наталья Кошелева (Process Consulting Company), Ирина Вдовенко (проект «Целевые капиталы», Форум доноров).

Средства на выход в свет этого издания были предоставлены Глобальным фондом поддержки фондов местных сообществ и Министерством экономического развития РФ.

Тираж выпускается при поддержке Благотворительного фонда В. Потанина.

Москва, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Авторы	5
Предисловие	6
Глава 1. Что такое эндаумент	
Скучные определения	13
Глава 2. Что, где, когда	
Преимущества эндаументов для фондов местных сообществ	20
Дары волхвов: что мы можем принять в виде взноса в эндаумент	30
Организации, которым не нужен эндаумент	32
Герои нашего времени: эндаумент-менеджеры в вашей организации	33
Оценка эндаумента	44
We are the champions	57
Эндаумент-комитеты	59
Мифы и легенды эндаумента	61
Глава 3. Разработка программ развития	
Развитие программы эндаумента	64
Роль членов правления	68
Компоненты комплексного плана развития организации	69
Глава 4. Потенциальные доноры	
Определение потенциальных эндаумент-доноров	77
Выработка эндаумент-стратегий	86

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 5. Маркетинг эндаумента

Цели и маркетинговые политики фонда	91
Маркетинговые инструменты	93
Сегментирование рынков внедрения целевых капиталов	96
Сдерживающие факторы спроса на благотворительность	100
Как выявить выгоды от сотрудничества	107

Глава 6. Измерение успеха

Показатели эффективности	111
Социальные инвестиции	117
Процедуры SROI	120

Приложения

Приложение 1. Короткие ответы на самые важные вопросы	124
Приложение 2. Федеральный закон РФ от 30 декабря 2006 г. N 275-ФЗ О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций	135
Приложение 3. Образец договора о пожертвовании денежных средств на формирование (пополнение) целевого капитала	158
Приложение 4. Документы для регистрации фонда целевого капитала	161
Приложение 5. Положение о Совете по использованию Целевого капитала Фонда местного сообщества «Гражданский Союз» (образец)	163
Приложение 6. Устав Пензенского регионального специализированного фонда управления целевым капиталом «Капитал местного сообщества»	166

АВТОРЫ



Олег Шарипков

Исполнительный директор фонда Пензенского регионального специализированного фонда управления целевым капиталом «Капитал местного сообщества»



Снежана Французова

Руководитель проектов по работе с корпоративными клиентами Авторского Центра «Nota Bene», маркетолог (коммерческий и некоммерческий маркетинг), профессиональный контроллер



ПРЕДИСЛОВИЕ

Конец 20 века характеризовался историками как период беспрецедентного экономического роста. Благотворительная поддержка росла по всем направлениям и выходила на все более высокие профессиональные уровни. Рост на финансовых рынках десятилетия 1990-2000 гг. предоставил возможность для благотворительных организаций не только обновить основные программы, но и инициировать новые, сдерживаемые ранее бюджетными ограничениями. По мере того, как 20 век подходил к концу, благотворительные организации ставили все новые и новые фандрайзинговые рекорды.

Начало 21 века ознаменовалось разительными переменами в экономическом ландшафте. Иррациональное изобилие и развитие растущих рынков пришло к резкой остановке. Значительные состояния частных и корпоративных лиц были практически потеряны за очень короткое время. Волновой эффект чувствовался не только на персональных и бизнес-уровнях, но и в третьем секторе: благотворительные взносы рухнули. Сильнее всего пострадали благотворительные организации с небольшим или нулевым резервом для удержания равновесия в состоянии финансовой напряженности. Для многих организаций спасением стал эндаумент, показавший реальную разницу между возможностями устойчивого развития и болезненным переживанием перемен.

Настало время поговорить об эндаументе. Эндаумент, или целевой капитал, обеспечивает критическую долгосрочную финансовую стабильность для поддержки частных лиц и программ, которые ведут благотворительные организации.

На сегодняшний день, например, фонд университета Harvard Endowment оценивается в более чем \$ 35,7 млрд (по состоянию на 30 июня 2016 г.). Он представляет собой набор из более чем 10500 отдельных фондов, созданных за эти годы для оказания финансовой помощи достойным студентам; для поддержания своих библиотек, музеев и коллекций; для поддержки обучения и научно - исследовательской деятельности; для обеспечения постоянной поддержки широкого спектра других программ и мероприятий. Эти средства вместе генерируют почти 30 процентов годового операционного бюджета Гарвардского Университета.



Harvard
Endowment
\$ 35,7 млрд

Российский пример – эндаумент МГИМО: по состоянию на март 2016 г. размер целевого капитала составил 1 млрд 410 млн руб.

Все эти отдельно взятые фонды имеют одну цель: поддержать инициативы не только на один год, или даже одно поколение, но на неограниченный срок.

Вернемся к примеру Гарварда: он был создан в 1643 г., а первым вкладом были 100 фунтов от леди Энн Моулсон с целью выдачи стипендий талантливым студентам. Более 360 лет спустя фонд продолжает оказывать ценную поддержку почти 70 процентам студентов Гарварда, которые получают финансовую помощь.

Не менее важно понимать, как доход от эндаумента может быть использован в благотворительных целях, как благотворительные организации могут управлять целевым капиталом, защищать свою деятельность от рыночных спадов и разрушительного влияния инфляции.

Если благотворительные учреждения успешны в управлении эндаументом, то с большой степенью вероятности они сохранят свои программы, свое значение и влияние на долгие десятилетия.

Эта книга – путеводитель по целевым капиталам, она будет полезна как фандрайзерам, так и руководителям некоммерческих организаций.

Для чего эта книга?

Это практическое руководство для сотрудников и членов Правлений и Попечительских советов благотворительных организаций и фондов. Данное руководство предлагает пошаговую программу действий по созданию и развитию эндаумента НКО, которая соответствует потребностям и ресурсам некоммерческой организации. Книга предлагает стратегии для успешного создания и развития программ благотворительных пожертвований.

Руководство по созданию эндаументов состоит не только из конкретных советов и предложений, оно позволяет читателю глубже задуматься над целями благотворительности и ценностями доноров.

Для кого эта книга?

- Для начинающих специалистов по развитию, которые недавно открыли свой фонд и собрали первые благотворительные взносы.
- Для крупных благотворительных организаций с большим штатом сотрудников.
- Для НКО, привлекающих большое количество волонтеров.
- Для любой благотворительной организации, желающей укрепить свое финансовое положение.



Для чего
и для кого
эта книга



Зачем вы
тратите свое
время

Принципы эндаумента одинаковы для всех, разница лишь в объеме капитала.

После прочтения этой книги читатели смогут:

- оценить готовность НКО к созданию эндаумента;
- описать плюсы и минусы создания эндаумента для своей организации;
- использовать общие понятия эндаументов и научиться говорить на одном языке с профессионалами;
- разработать и осуществить программу действий, соответствующую эндаументу организации;
- определить и проработать возможности привлечения потенциальных доноров;
- установить критически важные политики и процедуры;
- понять и обсудить вопросы, связанные с управлением и инвестированием активов;
- разработать инструменты выражения благодарности и признательности донорам за их поддержку;
- продвигать идею эндаумента для вероятных потенциальных доноров;
- измерить успех программы эндаумента и обмениваться информацией с заинтересованными сторонами.



Ирина Вдовенко
руководитель проекта «Целевые капиталы»
Форум Доноров

МОДЕЛЬ ЭНДАУМЕНТ-ФОНДОВ: ИСТОРИЧЕСКИЙ ОЧЕРК

Историю появления модели эндаумент-фондов принято вести от древнегреческого философа Платона. Свою Академию он основал после того, как унаследовал имение неподалеку от Афин: он предоставил его в качестве места для творчества и преподавания философам, которых приглашал сам. После его смерти имущество перешло в распоряжение Академии и управлялось совместно преподавательским составом до тех пор, пока римляне не опустошили местность, где находилось заведение. После чего Академия прекратила существование и возродилась уже в позднеантичное время.

По-настоящему широкое распространение образовательно-научные эндаументы получили уже в Новое время, после периода Средневековья. В 1502 году мать короля Англии Генриха VII Маргарет Бофорт основала фонд финансирования двух кафедр богословия в Кембридже и Оксфорде. Впоследствии эту программу в обоих университетах расширил король Генрих VIII.

В США, где эндаументы существуют уже более 350 лет, первопроходцем в создании эндаументов стал Гарвардский университет. В 1649 году четыре выпускника завещали альмаматер небольшой участок земли. Сейчас этот фонд целевого капитала является крупнейшим с объемом капитала \$36,4 млрд. В пятерку также входят Йель (\$20,8 млрд), Техасский университет (\$20,5 млрд), Стэнфорд (\$18,7 млрд) и Принстон (\$18,2 млрд).

Но не одними университетскими примерами богата история. Механизм эндаумент-фондов доказал свою эффективность в обеспечении долгосрочного стабильного источника финансирования значимых образовательных, научных, культурных программ. Если говорить о знаменитых эндаументах, созданных для поддержки культуры, то среди наиболее крупных можно выделить эндаумент Метрополитен-музея (Нью-Йорк), размер которого превышает \$2,9 млрд, а размер финансирования музея за счет эндаумента достигает 40% в год.

Однако чаще всего модель эндаумент-фондов описывают через Нобелевский фонд. В 1888 году репортеры одной французской газеты по ошибке опубликовали сообщение о смерти Альфреда Нобеля (газетчики перепутали изобретателя с его старшим братом Людвигом, умершим на лечении в Каннах). Его называли «миллионером на крови», «торговцем смертью», «динамитным королем». Это произвело на бизнесмена столь сильное впечатление, что, не захотев остаться в памяти человечества «злодеем мирового масштаба», он принимает решение: 94% всего своего имущества обратить в ликвидные ценности, а собранный таким образом капитал поместить в надёжный банк. Доходы от вложений должны принадлежать фонду, который будет ежегодно выплачивать часть этих средств за наиболее выдающиеся исследования в пяти научных дисциплинах. Состояние Нобеля на момент его смерти оценивалось в 31 млн шведских крон, что в пересчете на современные деньги составляет примерно в \$212 млн. В 1900 году фонд полноценно заработал в соответствии с завещанием Альфреда Нобеля: средства, вырученные от продажи его собственности, были вложены в надежные ценные бумаги, а премии ученым стали выдавать с процентов, полученных от стоимости активов фонда. Сегодня активы Нобелевского фонда превышают \$500 млн, а размер каждой премии равен приблизительно \$1,45 млн.

Неизвестно, кому из мультимилионеров первому пришла идея использовать механизм столь масштабно, но в это же время тем же путем пошел и другой известный предприниматель и филантроп Эндрю Карнеги.

Эндрю Карнеги известен своей благотворительной деятельностью. В 1901 году в знак благодарности рабочим своих сталелитейных заводов он пожертвовал 5 млн долларов в «Фонд помохи рабочим». На проценты от управления оказывалась материальная помощь пострадавшим на производстве, выплачивались пенсии и пособия нуждающимся, а также содержались читальни и библиотеки для рабочих. По этому же принципу он заложил и публичные библиотеки (всего было основано свыше 4 тысяч библиотек в более чем 10 странах мира). Им также основаны Институт Карнеги в Вашингтоне, «Фонд героев», «Фонд Карнеги в пользу науки» (часть средств от управления капиталом фонда шла в пользу нуждающихся студентов для оплаты обучения, другая – на поддержку профессорского состава и в пользу самих университетов), «Фонд борьбы за международный мир».

В сфере культуры он финансировал строительство Карнеги-холла в Нью-Йорке (открыт в 1891 году). В сфере образования он основал Корпорацию Карнеги в Нью-Йорке, Фонд Карнеги за международный мир, Институт Карнеги в Вашингтоне, Университет Карнеги-Меллона и Музей Карнеги в Питтсбурге.



Вот цитата из его автобиографии: «Мой друг Томас Шоу напечатал в английской газете статью, в которой доказывал, что в Шотландии люди, не особенно состоятельные, лишены теперь возможности давать образование детям из-за недостатка средств. Прочитав эту статью, я решил пожертвовать десять миллионов долларов, чтобы одна часть процентов с этого капитала шла в пользу нуждающихся студентов на плату за право слушать лекции, а другая — в пользу самих университетов». Так Карнеги создал 2 целевых капитала в рамках одного фонда.

Вообще, 20 век стал крайне плодовитым на события в мире эндаументов. В тех же 1900-х годах, но уже в России, зазвучало имя Христофора Леденцова (1842–1907).

На основании его завещания в 1909 году было основано крупнейшее в России Общество содействия успехам опытных наук и их практических применений им. Х.С. Леденцова при Императорском московском университете и МТУ (ныне МВТУ), целью которого было «принести наибольшую пользу для большинства населения». Девизом организации становится личный девиз Леденцова: «Наука. Труд. Любовь. Довольство». В отличие от Альфреда Нобеля Христофор Леденцов завещал не поощрять уже состоявшихся ученых, а поддерживать новаторские проекты на этапе разработки. Сам Леденцов объяснял: он хочет не исцелять «язвы людей, случайно опрокинутых жизнью», а ищет дело, которое «должно коснуться самого корня человеческого благополучия». Задачей Общества было давать экспертизу научным проектам и исследованиям, выделять средства на опыты и построение моделей, оборудовать лаборатории и библиотеки. Чтобы у руководителей Общества не было соблазна растратить деньги на дорогую атрибутику, Леденцов включил в завещание и такой пункт: на канцелярские и почтовые расходы, содержание помещений, отопление и освещение тратить не больше 10% дохода.

Членами общества, получившими его финансовую поддержку, были Н.Д. Зелинский, Б.К. Фортунатов, П.Н. Лебедев, В.И. Вернадский, К.Э. Циолковский. Общество обеспечивало техническим оборудованием инновационные исследования и целевые научные направления, в частности физическую лабораторию народного университета А.Л. Шанявского, Карадакскую научную станцию им. Т.И. Вяземского. Наряду с Д.П. Рябушинским члены общества финансировали деятельность Н.Е. Жуковского. На средства Х.С. Леденцова был создан комплекс изучения физиологии высшей нервной деятельности в Колтушах, руководимый И.П. Павловым.

В 1918 году Леденцовское общество по личному распоряжению Ленина закрывают. Деньги общества, точнее та их часть, что находилась в России, были национализированы. Однако основная часть капитала - около 2 млн рублей золотом - была размещена душеприказчиками в Страховом обществе «Эквитабль» (Нью-Йорк, США). На сегодняшний день этот вклад вырос до \$180 млн, а его прямые потомки предпринимают попытки возродить сообщество.

Описанный на примерах известных филантропов механизм является основой функционирования модели и законодательства об эндаументах. Благотворители передают пожертвования в фонд целевого капитала, фонд передает средства управляющей компании для профессионального управления и получения дохода, который направляется на финансирование тех целей, ради которых создан фонд. Название, данное фондам этого типа, – фонд целевого капитала – говорит само за себя. Пожертвование делается в пользу какой-либо заранее определенной цели. Это может быть одна цель или несколько целей внутри одного эндаумента в зависимости от задач организации. В этом заключено его ключевое отличие от «сиюминутных» пожертвований на финансирование проектов. Переданные средства не тратятся (они являются неприкосновенными, образуя так называемое «тело капитала»), а генерируют доход и работают на сотворчество и осознание ответственности за общее будущее.

Э.Карнеги говорил, что занимается «мудрым распределением накопленных средств». Эта фраза является, пожалуй, квинтэссенцией всей сути эндаументов в мире. Целостность модели заключается в том, что сегодня продолжают «работать» не только пожертвованные средства и основанные фонды. Продолжают жить начинания, усилия, мечты и ценности заявивших о себе меценатов и филантропов.



Глава 1. ЧТО ТАКОЕ ЭНДАУМЕНТ

СКУЧНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Целевые капиталы – горячая тема последних лет. История филантропии описывает удивительные прецеденты многомилионных пожертвований в целевой капитал крупнейших благотворительных организаций, медицинских и научных центров, университетов. Однако большинства благотворительных организаций такая щедрость не касается. Исполнительные директора и члены правления НКО зачастую путаются – для каких целей был сделан тот или иной крупный вклад? На благотворительную программу? На развитие организации? На эндаумент? И многие из них даже не подозревают, что именно эндаумент скрывает в себе все возможности развития и процветания НКО, и что он не просто «желателен», но даже обязателен в сегодняшних экономических условиях.

Многие малые и средние некоммерческие организации (учебные заведения, медицинские центры, учреждения социального обслуживания, центры искусства и культуры, общественные фонды, религиозные общины и т. д.) не имеют или имеют очень небольшой объем пожертвований. Эти организации переживают сокращение государственной поддержки, помощи от корпоративных и частных лиц, грантовой поддержки в связи с тем, что рынок сжимается, а доноры становятся все более разборчивыми и придирчивыми.

Убывающие источники доходов и растущие расходы некоммерческих организаций делают эндаумент все более важным элементом финансирования. Организации, которые в значительной степени полагаются на один или два источника благотворительной помощи, особенно уязвимы из-за неопределенности экономики, капризов фондового рынка, а также нестабильности иных источников финансирования. Возможно, для них пришло время создавать эндаумент.

Отдельно стоит поговорить об эндаументах фондов местных сообществ. Специфика фондов местных сообществ заключается в том, что они не сконцентрированы на какой-то конкретной благотворительной теме, а практикуют развитие местного сообщества по большему количеству направлений.



Зачем мы
создаем
эндаумент

Именно этот фактор открывает большой спектр возможностей для фандрайзера – ведь он может привлекать средства в эндаумент по разным направлениям, с учетом ценностей и миссии потенциальных доноров.

С какими сложностями столкнется фандрайзер целевого капитала фондов местных сообществ, можно предположить уже сейчас – это низкая степень уверенности в будущем у потенциальных доноров. На сегодняшний день горизонт планирования большинства жителей небольших городов не превышает 3 лет, в то время как многие крупные программы целевого капитала рассчитаны на 5-10 лет. Однако именно этот фактор и может раскрыть всю ценность эндаумента для активных участников местных сообществ, ведь это возможность повлиять на будущее, изменить его в лучшую сторону, вкладываясь понемногу уже сейчас.

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.

Проще говоря, эндаумент, или целевой капитал, – это средства или финансовые активы, которые постоянно инвестируются некоммерческими организациями с целью получения дохода и прироста капитала на благо организации.

ЦЕЛИ СОЗДАНИЯ ЭНДАУМЕНТА

Как уже говорилось выше, эндаумент непосредственно для НКО – живой и полезный инструмент финансовой поддержки и сохранения стабильности. Еще раз подчеркнем, что целевой капитал – это 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, повышать профессиональный уровень сотрудников организаций-благополучателей и т. д. Целевой капитал фонда местного сообщества также позволяет использовать собранные средства на проекты и программы по развитию территорий и на благо местного сообщества.

Однако при определении целевого капитала необходимо учитывать и интересы внешних контрагентов, которые впоследствии могут внести (или не внести) свой вклад в эндаумент.

Итак, 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.

Эндаумент кроме явных финансовых преимуществ имеет еще несколько привлекательных черт, важных для Попечительского совета. Например, одно из таких преимуществ – 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 законодательством Российской Федерации, согласно которому определенные виды отчетности в зависимости от организационно-правовых форм фонда представляются в уполномоченные контролирующие органы.

Хотя эндаумент и не панацея, на что втайне надеются многие члены правления, он может облегчить покрытие некоторых операционных расходов, стать источником финансирования для новых программ на будущее.



ПРЕИМУЩЕСТВА ЭНДАУМЕНТА ДЛЯ НКО

ДРУГИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ЭНДАУМЕНТА

Кроме описанной выше прозрачности этот инструмент обладает еще массой положительных характеристик, важных как для организации, так и для фандрайзера и донора.

Для НКО:

Явные преимущества эндаумента проявляются прежде всего для попечительского совета, исполнительного директора, должностных лиц, фандрайзеров и рядовых сотрудников некоммерческой организации. Список преимуществ для данных категорий:

- **создает постоянный источник дохода.** Поскольку эндаумент является постоянным стабильным источником дохода на неограниченный срок, НКО может рассчитывать на ежегодные взносы из целевого капитала на благотворительные цели. Средства из целевого капитала могут быть определены для конкретных целей самим жертвователем (обусловлено в договоре пожертвования) или Попечительским советом. При наличии соответствующего финансирования и правильной политики распределения доходов и расходов Фонд способен сгенерировать доход, а соответственно, и беспрепятственное развитие для программ с перспективой на 20 и более лет. Кроме того, конкретная программа, финансируемая из эндаумента, может прирасти благодаря взносам в эндаумент сторонних доноров.
- **повышает стабильность и престиж организации.** Хорошо управляемый эндаумент говорит о планируемой долгосрочной стабильности, финансовой ответственности и финансовой жизнеспособности. Он усиливает престиж и доверие к организации.
- **снижает давление на основной фонд НКО.** Ежегодные цели фонда требуют развития и роста, а вместе с ними растут и расходы на сторонние услуги и функционирование организации. Однако финансовая емкость НКО небескдельна и не может удовлетворять бесконечно растущие запросы. В этом случае эндаумент может обеспечить ежегодную поддержку операционного бюджета НКО.
- **позволяет расширять благотворительные программы.** Расширение программ может быть самым разнообразным и финансироваться за счет эндаумента с согласия донора или Попечительского совета.
- **обеспечивает независимость.** Взносы в целевой капитал, предназначенные для накопления ради конкретных целей, могут обеспечить определенную независимость от экономических, социальных и политических изменений.

- **обеспечивает гибкость для управления.** Эндаумент предполагает разные варианты для решения новых задач, обеспечивая большую финансовую гибкость и самодостаточные потоки дохода. Эндаумент может усилить источники доходов, расширить общую структуру доходов.
- **помогает построить «карту» будущих поступлений.** Одним из вариантов финансирования эндаумента частными лицами является завещание недвижимости и передача активов в распоряжение НКО. В России такая практика еще не распространена, однако этот инструмент позволяет прогнозировать «отложенную» выгоду, финансовую безопасность, позиционировать себя как честную НКО с большими планами на будущее.

Для индивидуальных доноров:

Взносы в эндаумент – и те, которые предназначены для новых программ, и те, которые поддерживают уже существующие, – обеспечивают огромное количество преимуществ для доноров. Сотрудники НКО, в свою очередь, должны четко понимать эти преимущества и грамотно формулировать выгоды потенциальным донорам. Чем может быть привлекателен эндаумент для конкретного человека, личности, желающей сделать свой вклад в эндаумент НКО:

- **увековечивает ценности и приоритеты донора.** Как бы громко это ни звучало, вклад в эндаумент действительно может не только увековечить имя и вклад донора, но и дать уверенность в том, что конкретная благотворительная программа, имеющая важное значение для донора, будет существовать долго и эффективно. Создавая или дополняя благотворительную программу, донор доверяет организации продвигать его ценности и идеи так долго, как это возможно.
- **создает ощущение бессмертия.** Взносы в эндаумент могут проводиться как единовременно (в виде завещания), так и на постоянной основе (в виде договора постоянных пожертвований). В случае постоянных взносов в эндаумент донор будет уверен, что его ценности не прекратят свое существование вместе с ним самим, а будут жить дальше, принося пользу будущим поколениям.

Преимущества
для
индивидуальных
доноров

- **инвестирует в будущее.** Многие доноры склонны делать крупные благотворительные взносы накануне своего ухода из жизни. Во многом это связано с тем, что люди хотят сразу сделать огромный вклад и понимать пользу, которую они принесут НКО или сообществу, осознавать, что накопления, сделанные в течение всей жизни, принесут пользу многим людям и сообществам. Такие программы относятся к отсроченным программам пожертвования.
- **дает возможность совершать ежегодные плановые взносы.** Такие программы чаще привлекают пожилых доноров, которые имеют возможность жертвовать небольшие суммы для определенной программы с условием, что расходование средств начнется с момента ухода из жизни жертвователя.
- **облегчает бремя управления.** Некоторые доноры, становясь старше, не могут полноценно управлять благотворительными взносами и предпочитают передавать управление доверенным организациям и НКО.
- **позволяет делать дополнительные взносы в любое время.** Эндаумент, ориентированный на определенную программу, может быть дополнен в любое время.

Для фандрайзера:

Любой профессиональный фандрайзер должен четко понимать и уметь объяснить выгоды использования инструментов эндаумента. Ежегодно перед фандрайзером ставятся финансовые цели и объемы сборов, прирастающие вместе с количеством и масштабом программ благотворительной организации.

Изучив механизм эндаумента, фандрайзер понимает, сколько средств он обязан привлечь на благотворительном рынке, а сколько средств появится из эндаумент-фонда. Такое понимание позволяет не просто создать прозрачную систему финансирования, но и разработать реалистичный финансовый план по сборам для каждого фандрайзера.

Какие выгоды получает фандрайзер от эндаумента:

- **предлагать различные опции для доноров.** Все чаще доноры стали запрашивать информацию о возможности вклада в эндаумент, поэтому фандрайзер должен не только четко понимать механизм работы эндаумента, но и предложить несколько вариантов (благотворительных пакетов) для «сложных» доноров.

- **выделять ресурсы непосредственно под эндаумент.** После того, как политика эндаумента принимается в организации и одобряется всеми участниками процесса, наступает время выделения ресурсов. Фандрайзер должен иметь возможности и ресурсы (время, материалы и т.п.) для работы с потенциальными донорами; важно, что эти ресурсы должны быть специально оговорены и выделены. Крупные фонды могут позволить себе выделить одного фандрайзера непосредственно для сборов в эндаумент. Что касается небольших фондов, где штат ограничен, руководители могут распределить эндаумент-функцию среди нескольких фандрайзеров.
- **привлекать новых доноров.** Эндаумент позволяет привлекать новых доноров, которые ориентированы не на сиюминутные взносы наличными деньгами, а на перспективные программы. Те корпоративные доноры, которые видят будущее своей компании на годы вперед, чаще всего с охотой откликаются на идею работы на перспективу. Кроме того, таких доноров проще привлечь к долгосрочному сотрудничеству, ведь ежегодные взносы в эндаумент не так велики, а социальный эффект от программы в итоге становится весьма масштабным.
- **сфокусироваться на ценностях донора.** Технология эндаумента (особенно когда речь идет о долгосрочном сотрудничестве с донором) вынуждает фандрайзера постоянно держать в фокусе внимания ценности и смыслы донора. Ведь донор контролирует как размеры взносов, так и их частоту и периодичность. НКО должны быть готовы не просто принимать деньги на счет, но и понимать интеллектуальные, психологические и социальные потребности донора.

Глава 2. ЧТО, ГДЕ, КОГДА

ПРЕИМУЩЕСТВА ЭНДАУМЕНТОВ ДЛЯ ФОНДОВ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

Мы уже достаточно много поговорили о целевом капитале, чтобы понять его преимущества. Возникает логичный вопрос: если эндаумент настолько хорош, почему бы не создавать его повсеместно? Ответом является законодательная база РФ, а также решительность совета попечителей эндаумент-фонда. Итак, первая часть вопроса: так кто же вправе учреждать эндаумент? Собственником целевого капитала может выступать только некоммерческая организация, созданная в организационно-правовой форме фонда, в форме автономной некоммерческой организации, общественной организации, общественного фонда или религиозной организации (в иных случаях необходимо регистрировать специализированный фонд и формировать его Попечительский совет).

Допустимыми сферами использования целевого капитала, предусмотренными законодательством РФ, являются: образование, здравоохранение, наука, культура, физическая культура и спорт (за исключением профессионального спорта), искусство, архивное дело и социальная помощь (поддержка), охрана окружающей среды, оказание гражданам бесплатной юридической помощи и осуществление их правового просвещения, а также в целях функционирования общероссийского обязательного общедоступного телеканала общественного телевидения. Теперь ко второй части вопроса: как и кем принимается решение о создании эндаумента? 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 решения о публичном сборе денежных средств и утверждение стандартной формы договора пожертвования;
- утверждение численного и персонального состава совета по использованию целевого капитала.

Дмитрий Завьялов
Управляющая компания «ВТБ Капитал»

РАБОТА НКО С УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИЕЙ В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

1. Что такое доверительное управление?

С целью прироста средств Фонда целевого капитала и получения инвестиционного дохода, который в последующем расходуется на цели Фонда, пожертвования, собранные в фонде целевого капитала, размещаются в инвестиционные инструменты: от депозитов в банке до приобретения акций публичных компаний. Для эффективного процесса инвестирования средств Фонда эндаумент привлекает профессиональных участников рынка - управляющие компании - и передает им средства в доверительное управление с целью получения инвестиционного дохода.

2. Как УК управляют средствами?

Управляющая компания управляет средствами в соответствии с инвестиционной стратегией, согласованной с фондом, учитывая цели фонда, инвестиционный горизонт эндаумента, планы по расходам и другие возможные ограничения; выбираются наиболее предпочтительные по критерию «риск-доходность» инвестиционные инструменты.

3. Сколько всего УК в России?

В настоящее время в России существует более 80 управляющих компаний.

Актуальный рэнкинг крупнейших управляющих компаний можно найти по ссылке:
http://raexpert.ru/rankingtable/managing/uk_1q_2016/main/

4. Какими критериями нужно руководствоваться при выборе УК?

При выборе УК в первую очередь следует обращать внимание на надежность компании, брэнд, который она представляет. Необходимо подробно изучить команду компании, ключевых менеджеров, насколько состав команды стабилен. Следует обратить внимание и на объективные показатели: рейтинги УК, присвоенные рейтинговыми агентствами, совокупный объем активов под управлением УК, количество клиентов под управлением УК, историческую доходность, которую данная УК демонстрирует для своих клиентов.

5. Какие финансовые инструменты применяются при управлении средствами ЦК?
В России основу инвестирования средств ФЦК составляет размещение в депозиты и корпоративные облигации в национальной валюте.

6. В какие инструменты закон запрещает вкладывать средства ЦК?
Закон относительно инвестирования средств ФЦК достаточно либерален и разрешает в том числе до 100% средств Фонда размещать в акции, что является довольно рисковой стратегией. Размещение средств эндаумент-фондов в производные финансовые инструменты законом не предусмотрено.

7. Что такое инвестиционный портфель?
Инвестиционный портфель - это совокупный набор ценных бумаг и финансовых инструментов, в которые управляющая компания размещает средства фонда целевого капитала с целью получения дохода. Инвестиционный портфель Фонда в том числе может состоять из ценной бумаги даже одного выпуска.

8. Какие инвестиционные стратегии существуют для управления средствами ЦК?
Инвестиционные стратегии могут быть как с высоким уровнем риска (размещение средств в акции), так и с низким уровнем риска (размещение средств фонда в инструменты фиксированного дохода: депозиты, облигации).

9. Какие риски существуют при доверительном управлении?
Риски управления средствами можно разделить на 3 вида:

- рыночные риски связаны со снижением стоимости инвестиционного портфеля, не зависят напрямую от конкретных ценных бумаг, в которые инвестированы средства, связаны с общим состоянием экономики, изменением ключевых макроэкономических показателей рынка;
- кредитные риски связаны с размещением в инструменты фиксированного дохода (облигации, депозиты), выбором конкретной ценной бумаги, сектора или банка, характеризующих финансовую устойчивость организации к выплате по долговому инструменту в установленные сроки;

- операционные риски связаны с корректной работой всех участков инвестиционного процесса и взаимодействием между его участниками: электронные торговые системы управляющей компании и биржи, организация связи, подача электричества, форс-мажоры, которые могут вмешаться в организованный инвестиционный процесс.

10. Есть ли безрисковые стратегии управления средствами ЦК?

Размещение в инструменты фиксированного дохода является стратегией с низким уровнем риска, инвестирование в акционерный капитал компаний является стратегией с высоким уровнем риска.

11. Как рассчитывается вознаграждение УК?

Управляющая компания средствами Фонда целевого капитала получает свое вознаграждение ежегодно, в размере установленного % от инвестиционного дохода, полученного от инвестирования средств, переданных эндаумент-фондом. Максимально возможный уровень вознаграждения УК в % от дохода от инвестирования средств Фонда, установленный законом, составляет 10%.

К примеру, в случае если фонд целевого капитала передал в доверительное управление управляющей компании 20 миллионов рублей, по итогам года компания дополнительно заработала 10% от этой суммы - 2 миллиона рублей, то совокупное вознаграждение управляющей компании может составлять не более 10% от 2 миллионов рублей, т.е. 200 тысяч рублей.

12. Есть ли еще какие затраты для владельцев ЦК при заключении договора доверительного управления?

При заключении договора доверительного управления фонда целевого капитала дополнительно оплачиваются расходы, непосредственно связанные с инвестированием средств, такие как комиссии биржи, брокера, обслуживание расчетного счета в банке и др.

13. С какой периодичностью и в каком объеме подается отчетность инвестору?

По практике, ежеквартально управляющая компания предоставляет Фонду отчет доверительного управляющего, портфель, а также установленную бухгалтерскую отчетность.

В качестве дополнительной аналитики и для большей информируемости фондов управляющие еженедельно направляют в Фонд аналитические расшифровки о состоянии инвестиционного портфеля, графики доходности по каждому типу инвестиционного инструмента.

14. Какие налоговые аспекты существуют для инвесторов ЦК при получении дохода от управления?

Прирост капитала, связанный с инвестированием средств Фонда, при передаче средств от УК в Фонд не облагается налогом; управляющая компания не является налоговым агентом для юридических лиц.

15. Может ли собственник ЦК вмешиваться в управление своими средствами?

Управляющая компания и Фонд целевого капитала находятся в постоянном контакте, управляющая компания доводит до Фонда свою инвестиционную стратегию и свои идеи, прислушиваясь к пожеланиям Фонда.

Существует разница между передачей средств в УК и передачей средств на пополнение банковского вклада. В случае внесения денежных средств по договору банковского вклада НКО несет кредитные риски, связанные с возможным банкротством банка, в котором размещены средства; таким образом, депозит, размещенный в банке, является отдельным финансовым инструментом.

Размещение средств в УК таким финансовым инструментом не является. Управляющая компания является экспертом по размещению средств Фонда в финансовые инструменты, в том числе депозит банка, описанный выше. Права на активы, в которые доверительный управляющий размещает денежные средства, всегда сохраняются за Фондом.

Таким образом, при отзыве лицензии управляющей компании теряется возможность управляющей компании оказывать услуги по доверительному управлению средствами фонда целевого капитала, но это не связано с целостностью активов, в которые размещены средства, и потерей данных активов. В этом случае фонд целевого капитала выбирает другую управляющую компанию, которой будут переданы активы Фонда от УК, лишенной лицензии. Риски, связанные с нахождением средств ЦК у УК, не страхуются.

Нужно подчеркнуть, что если определенная программа эндаумента не предусматривает четкое выполнение воли донора (все средства расходуются на определенные цели, зафиксированные в договоре), то попечительский совет принимает на себя функции определения, куда же будут потрачены средства. Возвращаясь к целевым капиталам фондов местных сообществ, стоит сказать, что задача у попечительского совета совсем непростая, ведь спектр проблем территорий, требующих решения, слишком велик. Как сконцентрироваться на самом главном? Здесь нет и не может быть одного единственного верного решения, как и не может быть одинаковых местных сообществ. Задача попечительского совета – экспертизно оценить остроту тех или иных социальных проблем и постараться снизить социальный накал. Эндаумент фонда местного сообщества хорош именно тем, что и попечительский совет, и активные участники местного сообщества могут прогнозировать и составлять план приоритетов финансирования на несколько лет вперед. Напомним, что это возможно только благодаря финансовой модели эндаумента, которая построена на использовании дохода от средств, переданных управляющей компании.

Алла Самолетова
Европейский университет в Санкт-Петербурге

КАК СОЗДАТЬ ЭНДАУМЕНТ И НЕ ПОПАСТЬ В ЛОВУШКУ. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ НОВИЧКОВ

Российскому закону о целевом капитале в этом году исполняется 10 лет. К апрелю 2016 года, по сведениям НПГО «Форум доноров», в стране зарегистрировано 158 эндаументов. В основном данный процесс затронул сферы образования и культуры, но успешные примеры создания фондов целевого капитала также есть в области спорта и здравоохранения, в социальной сфере (при фондах местных сообществ).

Помимо Гражданского кодекса и общего закона о некоммерческих организациях, деятельность фондов целевого капитала регулируется специальным законодательством (Федеральный закон №275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» от 30 декабря 2006 года), что в некотором смысле облегчает работу с эндаументами. Однако, как показывает практика, некоторым некоммерческим организациям при формировании целевого капитала все же не удается избежать разного рода трудностей и ошибок. Поэтому настоящая статья в первую очередь призвана обратить внимание на некоторые ключевые моменты, которые следует учесть при создании эндаумента.

Прежде всего надо сказать, что законодательство предусматривает две модели создания целевого капитала: в составе имущества (по сути, внутри) некоммерческой организации и как отдельное юридическое лицо (специализированная организация управления целевым капиталом). На сегодняшний день порядка 80% эндаументов созданы по второй модели, однако это не свидетельствует о ее бесспорной эффективности.

Скорее, выбор в пользу обозначенного варианта обусловлен другой логикой. Некоммерческие организации часто воспринимают создание эндаумента как некий масштабный проект, который по тем или иным причинам удобнее вынести за пределы НКО и собственной рутины. Еще одна возможная причина – форма собственности организации, для которой формируется целевой капитал. Если это бюджетная организация, то создать эндаумент внутри себя может быть не так легко, а иногда и просто невозможно. То же касается и организационно-правовой формы – формировать эндаумент в составе собственного имущества могут только фонды, автономные некоммерческие организации, общественные организации (фонды) и религиозные организации. Для НКО-собственников целевого капитала существуют ограничения по ведению платной деятельности (Распоряжение Правительства от 13.09.2007 №1227-р), и хотя список допустимых направлений достаточно широк, некоторые организации предпочитают не идти на дополнительные риски. Наконец, если организация формирует эндаумент внутри себя, то только данная организация может быть получателем дохода от целевого капитала. Само по себе это не так плохо, но если взять в рассмотрение возможные политические риски, связанные с основной деятельностью НКО-собственника целевого капитала, выделение эндаумента в отдельную структуру выглядит более осмысленным.

С другой стороны, не стоит забывать, что создание нового юридического лица, даже в самой минималистической форме, требует существенных человеческих, финансовых и административных затрат. Создавая специализированную организацию управления целевым капиталом, некоммерческой организации придется думать не только о том, как обеспечить ее существование и кого включить в органы управления. Гораздо важнее обеспечить синхронизацию деятельности и консолидацию управлеченческих процессов фонда целевого капитала и НКО-получателя дохода от целевого капитала, выработать грамотные нормы отчетности и правила взаимоотношений. Наконец, надо позаботиться о том, чтобы механизмы привлечения средств, которые организация использует для собственных нужд, могли в полной мере работать и на эндаумент-фонд.

Вне зависимости от того, какую из двух моделей выбрала для себя некоммерческая организация, следует помнить, что проект создания эндаумента будет успешен, если:

- эндаумент имеет четкую привязку к миссии и стратегии некоммерческой организации;
- руководство некоммерческой организации понимает необходимость создания эндаумента и в полной мере поддерживает проект;

- формированием эндаумента занимается не один человек, а команда единомышленников;
- некоммерческая организация заблаговременно обеспечила фандрайзинговые ресурсы для формирования эндаумента;
- НКО психологически готова к работе с эндаументом, то есть понимает, что эндаумент не дает быстрой отдачи (фактически это долговременная инвестиция), готова проявить терпение (часто привлечение средств в целевой капитал требует 3-5 лет работы с донором) и не боится терять (эндаумент далеко не всегда демонстрирует высокие показатели доходности).

С организационной точки зрения создание эндаумента выглядит следующим образом: формирование целевого капитала наступает лишь тогда, когда привлеченные в него средства передаются в доверительное управление управляющей компании. К этому моменту у собственника целевого капитала должно быть не менее 3 млн рублей, причем с момента получения первого пожертвования на формирование целевого капитала не должно пройти более одного календарного года. Соблюдение этих условий важно, так как в противном случае эндаумент не формируется, и средства должны быть возвращены жертвователям (конечно, если договором пожертвования не предусмотрено иного – например, использования данных средств на уставные цели некоммерческой организации).

Вносить пожертвования в целевой капитал могут как физические, так и юридические лица. Работать с первой категорией лиц в некотором смысле проще, так как в данном случае речь идет о распоряжении собственными средствами. В некоторых сферах можно выделить понятные целевые группы поддержки (например, выпускники университетов). Кроме того, пожертвования физических лиц поддерживаются с помощью налоговых стимулов (применение социального вычета). Для юридических лиц такие меры пока отсутствуют. А казалось бы, такие очевидные потенциальные доноры, как благотворительные организации, в настоящий момент вообще выведены из правового поля целевых капиталов. Существенным ограничением является и то, что для формирования и пополнения целевого капитала нельзя использовать бюджетные и собственные средства. С другой стороны, законодательство разрешает использовать публичный сбор средств, но важно помнить, что этот механизм можно применять лишь на стадии пополнения уже сформированного целевого капитала и при условии соблюдения всех требований законодательства в отношении публичности деятельности НКО-собственника целевого капитала.

Денежные средства, переданные для формирования целевого капитала, передаются в доверительное управление управляющей компании в течение двух месяцев. До этого момента эти средства могут быть размещены на депозитах, проценты от которых затем могут пополнить сформированный целевой капитал. Когда эндаумент пополняется, срок, отведенный на передачу имущества в доверительное управление, сокращается до одного месяца. Если собственник целевого капитала получил недвижимость или ценные бумаги, то для него эти сроки особенно сжаты, так как в данном случае, по закону, передаче имущества в доверительное управление предшествует обязательная оценка передаваемых активов.

Один целевой капитал может быть передан в доверительное управление только одной управляющей компании. Причем эта компания обязательно должна иметь лицензию на управление ценными бумагами и/или НПФ, ПИФами и инвестиционными фондами. Обычно управляющую компанию выбирают по результатам открытого конкурса. Однако, если собственнику целевого капитала по каким-то причинам сложно провести такой конкурс, он может обратиться к более простым методам оценки управляющих – например, познакомиться с регулярным рэнкингом управляющих компаний, работающих на рынке целевых капиталов, который готовит Национальное Рейтинговое Агентство в сотрудничестве с НПГО «Форум доноров». При выборе инвестиционной стратегии в первую очередь рекомендуется смотреть не на желаемый уровень доходности, а на допустимый предел риска. Не стоит забывать, что, во-первых, законодательство предусматривает расформирование целевого капитала в случае серьезной просадки стоимости его чистых активов (более чем на 30% за три года подряд или более чем на 50% по итогам одного отчетного года), а во-вторых, в нем сформулированы требования по использованию дохода от целевого капитала (не менее 50% дохода от доверительного управления за два года подряд).

Говоря об использовании дохода от целевого капитала, хотелось бы обратить особое внимание на то, что это происходит исключительно на основе финансового плана. Финансовый план утверждается высшим органом управления собственника целевого капитала, но до этого он должен быть обязательно согласован с Советом по использованию целевого капитала (Попечительским советом) либо жертвователем, если целевой капитал сформирован за счет пожертвования единственного лица. На процедуру согласования и утверждения финансового плана собственнику целевого капитала законодательством выделяется один календарный месяц с момента передачи средств целевого капитала в доверительное управление.

Итак, мы вкратце рассмотрели общий процесс формирования целевого капитала с точки зрения наиболее часто возникающих практических вопросов.

ДАРЫ ВОЛХВОВ: ЧТО МЫ МОЖЕМ ПРИНЯТЬ В ВИДЕ ВЗНОСА В ЭНДАУМЕНТ

Для начала необходимо определиться, кто же может выступать дарителем или доносчиком для фонда целевого капитала. Дарителем может стать любое юридическое или физическое лицо, готовое передать в собственность некоммерческой организации денежные средства в целях формирования целевого капитала. Согласно этому определению, ограничение есть только одно – фонд целевого капитала не может принимать пожертвования у государственных структур. Деятельность фондов целевого капитала регулируется рядом нормативно-правовых документов:

- 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 др.;
- 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.

Законодательное
регулирование
фондов

Вне зависимости от того, является ли даритель физическим или юридическим лицом, он (а также его наследники и правопреемники) вправе получать информацию о формировании целевого капитала, доходе от доверительного управления целевым капиталом, а также об использовании дохода от целевого капитала.

Бывают и экстремальные ситуации, когда даритель (его наследники или правопреемники) не удовлетворены работой фонда или ходом реализации благотворительной программы. Что в этом случае вправе сделать даритель? Если он (они) просит внести корректировки в программу, то подобная просьба выносится на Попечительский совет, и если возражений и противоречий не возникает, то поправки в программу вносятся. В том случае, когда даритель остается неудовлетворенным, он вправе требовать отмены пожертвования, если пожертвование, переданное на формирование целевого капитала, по его (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.

Главный вопрос: что мы можем принимать в виде пожертвований? Сама технология эндаумента и ее стратегическая направленность предполагает прием не только денежных средств, но и целого ряда прочих активов:

- 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.



Что можно
принять в
эндаумент



Вам не нужен
эндаумент,
если

Важно помнить, что сам Фонд целевого капитала не имеет права управлять пожертвованиями, он обязан передать управление в специализированную управляющую компанию.

ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРЫМ НЕ НУЖЕН ЭНДАУМЕНТ

Несмотря на то, что нет никаких четко сформулированных фильтров и ограничений, кроме законодательных, мы бы хотели привести список рекомендаций «Кому не нужен эндаумент»:

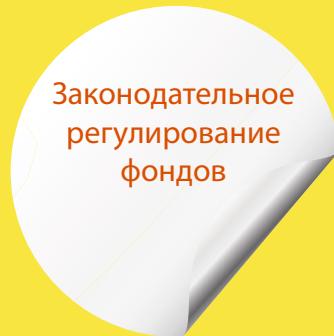
- стартапы или фонды, открывшиеся совсем недавно и не заработавшие репутацию;
- временные организации, работающие с конкретным грантовым финансированием и не предполагающие свою деятельность по завершению финансирования;
- организации, не являющиеся финансово жизнеспособными, или чьи ежегодные результаты по сбору средств не дотягивают до необходимого бюджета (покрытие текущих программ и операционных расходов фонда);
- организации, чье правление и сотрудники не понимают, что работа над эндаументом требует времени и терпения;
- организации, которые не могут или не желают тратить текущие ресурсы для будущих результатов;
- организации, сомневающиеся в компетентности и адекватности своего персонала и членов совета попечителей;
- организации, ищащие «волшебный горшок с золотом на поле чудес», который решит все проблемы фонда.

ГЕРОИ НАШЕГО ВРЕМЕНИ: ЭНДАУМЕНТ-МЕНЕДЖЕРЫ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Эндаумент – это не простой сбор средств. Он предполагает использование особых форм и методов фандрайзинга, так как деньги собираются не на решение сиюминутных «горящих» проблем, а на строительство будущего, и особенно это актуально для местных сообществ. Эта глава расскажет о признаках готовности организации к созданию эндаумента, о факторах принятия решений о старте сбора средств, о регламентах работы советов и программных комитетов, а также о том, как организация будет формулировать политики эндаумента.

На сегодняшний день не существует четких определений или признаков того, готова ли организация начать процесс эндаумента, но существует несколько признаков, способных помочь вам. Любая организация, задумывающаяся об эндаументе, может оценить свои силы, измерив себя в следующих областях (перечислено в порядке убывания значимости):

- Совет попечителей и сотрудники фонда стремятся к созданию эндаумента. Совет попечителей должен принять решение о том, что эндаумент является приоритетом для организации; кроме того, и совет попечителей, и сотрудники должны понимать, что эндаумент – это забег на длинную дистанцию. Необходимо время и терпение, чтобы прийти к весомым результатам. Члены совета попечителей должны осознавать не только необходимость дополнительных вложений в бюджет организации на этапе формирования целевого капитала, они должны быть готовы и к более плотной и частой работе на пользу фонда, а также формулировать достижимые финансовые результаты для фандрайзеров.
- Сотрудники и волонтёры фонда являются стабильным ядром организации, продолжают оставаться адекватными и качественно исполняющими свои функции вне зависимости от сложностей, возникающих в процессе фандрайзинга. Лидеры организации самоотверженно уделяют все свое время решению задач эндаумента и повышению уровня знаний, чтобы реализовать стратегию эндаумента. Потенциальные доноры и неравнодушные участники сообществ принимают участие в разработке программ эндаумента и пропагандируют идею эндаумента на территории, облегчая сбор средств. Все сотрудники фонда, включая волонтеров, постоянно повышают квалификацию. Функция по работе с эндаументом включена в должностные инструкции и входит в лист оценки персонала.

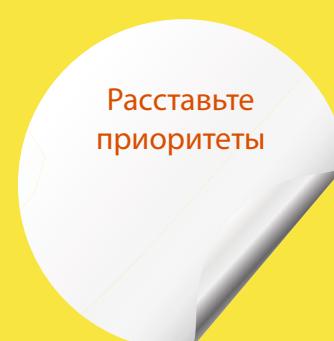


Законодательное
регулирование
фондов

- Организация имеет четкую структуру, сформулированную и понятную миссию, авторитет среди грантодателей и доноров. История работы организации носит стабильно успешный характер. Кроме четко сформулированной и понятной миссии у организации есть прописанный стратегический план, цели, задачи, конкретные благотворительные программы и понимание бюджета на 3-5 лет. Организация легко покрывает текущие организационные расходы.
- Организация может привести весомые аргументы в пользу будущего эндаумента. Кроме того, у организации должен быть рабочий план и программа сбора средств, инвестиционные цели должны быть сформулированы четко и убедительно для доноров. Организация не ограничивает срок своей работы, а декларирует работоспособность на протяжении неограниченного времени. Организация обладает достаточным финансовым и человеческим потенциалом, чтобы реализовать программу эндаумента.
- Организация должна принять цельную программу фандрайзинга. Организации, получающей широкую поддержку от растущего пула доноров, необходимо иметь четкое представление о будущих и настоящих программах, а также о том, какие доноры и как могут помочь. Программа развития эндаумента должна предусматривать и каналы коммуникации с постоянными донорами: почтовая рассылка, специальные мероприятия и встречи с сотрудниками организации, членами попечительского совета и т.п. На подобных встречах важно говорить о методах фандрайзинга, целях, управлеченческих технологиях и т.п.
- Организация должна информировать сообщества о существенных масштабных взносах в эндаумент. Информация о крупных взносах в эндаумент вдохновляет потенциальных доноров. Подобные пожертвования доказывают целеустремленность и надежность организации и программ. В первую очередь такое информирование должно распространяться среди крупных компаний и корпораций. Что касается физических лиц, то, несмотря на то, что эта практика пока не распространена в России, информирование может коснуться лиц старше 50 лет.

- Должны быть сформулированы маркетинговый и коммуникационный планы. Задача маркетингового плана – построить отношения и вовлечь в идею эндаумента как можно больше людей. Основная цель маркетингового плана для эндаументов фондов местных сообществ – показать потенциал сплоченности сообщества, финансовую стабильность и способность решения самых нетривиальных проблем. Каждый донор – потенциальный или реальный – вправе рассчитывать на обратную связь с фондом, а коммуникационный план должен обеспечить эти возможности.
- Разработаны и приняты политики эндаумента. После того, как политика разработана, она должна быть принята советом попечителей. Эндаумент-политика включает в себя регламенты и правила работы с инвестициями, политику расходов, стандарты мониторинга, стандарты отбора фандрайзеров, требования к ведению документации и т.п. Все эти процедуры должны быть закреплены документально; кроме того, каждая процедура предполагает исполнителя с определенным набором компетенций – будь то работа с документами или ведение переговоров. Политика эндаумента также предусматривает наличие рекомендаций по способам и методам фандрайзинга, ограничения в сборе средств (этические нормы, конфликты интересов), формы договоров и т.п.

Только в том случае, если организация серьезно отнесется к каждому из названных пунктов, ее работа в области фандрайзинга обещает быть успешной. Каждый из пунктов должен быть тщательно взвешен, сотрудники должны четко понимать, что даже если в настоящее время организация не может обеспечить высококлассное исполнение того или иного пункта, они должны выработать пути решения этой задачи. Понимая слабые места, фонд может расставить приоритеты в работе перед запуском эндаумента, укрепить позиции и только после этого стартовать.



Расставьте
приоритеты

Олег Шарипков
Фонд Целевого Капитала (Пенза)

ОПЫТ СОЗДАНИЯ ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА В ПЕНЗЕ

ФМСИ ЦК. ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

Новейшая история возникновения эндаументов в России не может быть отделена от возникновения Фондов местных сообществ.

Когда на рубеже веков мы, члены Партнерства фондов местных сообществ, формировали глоссарий и принципы деятельности фондов в России, то одним из принципов отнесения организации к фонду местного сообщества было стремление к созданию и увеличению капитала (эндаумента). Этот принцип справедлив и сегодня и зафиксирован на сайте Партнерства <http://www.p-cf.ru/newsite/?q=node/27>

Тогда еще и в планах правительства не было закона о целевом капитале, поэтому фонды местных сообществ изобретали собственные схемы создания источника «длинных денег» - эндаумента. Прижилось всего две модели – депозитная и ссудная, которые в тех или иных модификациях существуют в фондах до сих пор. Кратко о моделях.

ДЕПОЗИТНАЯ

Фонд размещает накопленные средства на банковских депозитах в одной или нескольких валютах. Проценты с депозитов после уплаты налогов идут на финансирование программ фонда и административные расходы.

Преимущества – это реальный источник длинных денег. Можно планировать работу благотворительных программ, набирать под эти программы сотрудников.

Недостатки – нужно платить налоги. Есть трудности с отображением этих средств в балансах и финансовых отчетах, придирки контролирующих органов, нужно постоянно следить за конъюнктурой рынка депозитов, у банков периодически отзывают лицензии и можно потерять все деньги; схема работает в случае, если вы применяете упрощенную систему налогообложения.

ССУДНАЯ

Фонд выдает ссуды под процент предпринимателям или частным лицам, как правило, партнерам фонда. На проценты после уплаты налогов финансируются благотворительные программы и административные расходы фонда.

Преимущества - большая прибыль, чем в депозитной схеме, доходящая до 100%.

Недостатки – схема еще более трудна в реализации с точки зрения соблюдения законодательства, чем депозитная. Здесь есть трудности с отображением операции в балансах и финансовых отчетах, повышенные риски невозврата, риски потерять партнеров.

В первую очередь привлекательность этих схем - в их простоте, при этом они действительно позволяют организациям получать дополнительные прогнозируемые средства на свою деятельность.

Но вот настал 2007 год и появился закон о Целевом капитале НКО. После прочтения текста закона мы, представители благотворительных фондов, поняли, что закон создан не для нас. Настолько он показался непонятным и сложным в реализации. Но он вводил главное – институт целевых капиталов - те самые длинные деньги, о которых мы мечтали со времен основания фондов местных сообществ.

Проблема заключается в том, что для небольшой региональной НКО все требования закона выполнить чрезвычайно сложно; особенно трудно объяснить жертвователям, зачем нужно вкладывать деньги в целевой капитал. Поэтому года четыре спустя мы вместе с Борисом Цирульниковым, директором Общественного фонда Тольятти, придумали метафору для закона об эндаументах для применения в фондах местного сообщества и инфраструктурных НКО.

Мы начали говорить жертвователям не о создании эндаумента для какого-то фонда. Мы рассказали, что такое капитал местного сообщества. Это организация, из средств которой будут поддерживаться социальные проекты территории (НКО, городских сообществ, муниципальных учреждений). Это людям понятно и близко. К тому же к этой платформе могут присоединиться многие НКО и сообщества. Именно по этой модели создания целевого капитала мы и пошли.

ИСТОРИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЦК В ФОНДЕ «ГРАЖДАНСКИЙ СОЮЗ». ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ФОРМИРОВАНИИ ЦК

Летом 2012 года Правление фонда «Гражданский Союз» впервые обсудило идею формирования Целевого капитала. Было принято решение изучить вопрос и приступить к организации целевого капитала.

Основные резоны для членов Правления при принятии этого решения были следующие:

- Фонд заранее позаботился и внес соответствующие изменения в устав.
- Существовала возможность попасть в образовательную программу фонда Потанина и получить необходимые знания.
- Известность фонда и квалификация сотрудников позволяла надеяться, что сумма в 3 миллиона рублей будет собрана в течение года.
- У директора фонда было желание создать ЦК.
- После принятия этого решения Правлением фонда мы перешли к следующей фазе формирования целевого капитала – получению необходимых знаний и просвещение местной элиты.

ПРОСВЕЩЕНИЕ И ПОЛУЧЕНИЕ ЗНАНИЙ

В первую очередь мы смогли пригласить к себе на тот момент лучшего специалиста, обладающего наиболее полным объемом знаний о процедурах формирования целевых капиталов. Это была исполнительный секретарь Форума Доноров – Наталья Каминарская.

Мы устроили в день ее приезда 4 встречи: с заместителем губернатора, с Пензенским бизнес-клубом, с представителями вузов, учреждений культуры, НКО, с сотрудниками фонда и Правлением.

По итогам встреч мы провели анализ. Выяснилось, что представители органов власти на тот момент совершенно ничего не знали о ЦК. И смысл формирования ЦК в регионе был им совершенно непонятен. Требовалась огромная разъяснительная работа по просвещению местных властей. Нам было нужно, чтобы было формальное одобрение процесса формирования ЦК со стороны губернатора. Собственно, это скорее нужно не нам как фонду, а некоторым из потенциальных благотворителей. Для них важно, что такую глобальную идею поддерживает губернатор.

Встреча с местными предпринимателями была самая продуктивная. Бизнесмены сразу поняли суть идеи и задавали очень много вопросов, на некоторые из которых у нас не было ответов. Например, один предприниматель интересовался, как православная церковь относится к идее целевых капиталов. Были, конечно, и более концептуальные вопросы, например, почему нужно вкладывать деньги в капитал, а не тратить их сейчас на ту же благотворительность.

Нам стало понятно, что многие предприниматели сходу понимают, для чего нужен ЦК, как он должен работать, и считают этот механизм вполне себе перспективным. Но нужно готовить ответы на философские и мировоззренческие вопросы, а также на вопросы юридического и бухгалтерского характера. Встреча с вузами, учреждениями культуры и НКО была самая сложная. Люди не смогли понять, что это такое, для чего оно им нужно. В конце был единственный вопрос, который показал нам всю пропасть непонимания. Директор одного из крупных пензенских музеев спросила: «Это значит, вы из Москвы приехали, чтобы мы вам свои деньги платили в ваш этот капитал? Да мы и без вас нищие».

Мы поняли, что предстоит колossalная просветительская и разъяснительная работа. Параллельно мы учились сами. Я прочитал всю вышедшую на тот момент литературу по целевым капиталам, изучил законодательство. Мы несколько раз приезжали в Форум Дононров на заседание клуба «Целевой капитал». В конце 2012 года я прошел образовательный курс, организованный по программе фонда Потанина – «Эффективный фандрайзинг для целевых капиталов». К концу 2012 года у нас была готова «оболочка» целевого капитала. Были внесены изменения в устав фонда, был сформирован совет по управлению целевым капиталом, были достигнуты предварительные договоренности с первыми потенциальными жертвователями.

СБОР СРЕДСТВ

В марте 2013 года мы решили, что пришла пора. Поскольку в законе говорится, что со дня первого взноса до момента накопления 3 млн рублей не должно пройти больше 1 года (иначе деньги, собранные для формирования целевого капитала, должны быть возвращены жертвователям), мы решили сразу начать масштабную рекламу и продвижение.

Объявление о начале сбора средств в целевой капитал мы сделали в виде пресс-конференции в одном из самых профессиональных информационных агентств Пензы – «PenzaNews».

Снова пригласили Наталью Каминарскую из Форума Доноров, договорились с нашими партнерами (ГК Ростум) о том, что они на пресс-конференции сделают первый символический взнос – 10 тыс. руб. в целевой капитал. Подготовили огромный чек, который председателю правления фонда вручила генеральный директор ГК Ростум Елена Прохорова.

Пресс-конференция удалась! Было много журналистов и, как следствие, много материалов в СМИ – как в местных, так и в федеральных.

К тому времени мы открыли и специальный счет, на который, согласно закону, должны зачисляться средства для формирования Целевого капитала.

После пресс-конференции мы объявили массовый сбор средств в ЦК, а также придумали провести специальное мероприятие – благотворительный спектакль, все сборы от которого должны были быть направлены на формирование целевого капитала.

31 мая в Пензенском драматическом театре был показан благотворительный спектакль «До третьих петухов».

ТРУДНОСТИ, ПРОБЫ И ОШИБКИ

При создании целевого капитала мы столкнулись с трудностью – как объяснить благотворителям, куда направляются средства, которые они жертвуют. О таком понятии, как целевой капитал, в нашем регионе не было известно, потому сбор средств вызвал бы недоверие. В фонде «Гражданский Союз» уже несколько лет существовала программа «Родник надежды», о которой у нас хорошо знали. Поэтому мы и решили объявить сбор средств на долгосрочное финансирование этой программы.

На благотворительном спектакле «До третьих петухов» было собрано 1090 тысяч рублей. Эти средства собирались на специализированный счет, который был открыт в фонде «Гражданский Союз». Потом возник еще один вопрос: создавать ли целевой капитал внутри фонда или создать новую организацию? В первом случае это привело бы к значительному ограничению деятельности фонда – целая серия программ должна была закрыться. Поэтому было принято решение, что целевой капитал нужно создавать в виде специализированного фонда. На этот период времени мы уже прошли весь путь создания целевого капитала по первой модели – от круглого стола до сбора средств. Однако решили оказаться от этой идеи и делать все заново. Да, мы потеряли много сил и времени, но вместе с тем приобрели колossalный опыт, узнали о многих нюансах. Это помогло нам при создании специализированной организации.

Возник еще один спорный вопрос: в каких взаимоотношениях будут находиться фонд «Гражданский Союз» и новая организация? Первый вариант, который мы рассматривали, - создание полностью независимой организации, учредители которой не будут связаны с фондом. И второе предложение – пойти по пути, который проходят вузы при создании эндаумента. То есть создать организацию-дочку.

Аргументом «за» создание аффилированной организации стала потребность сохранить контроль над ней. Нам было нужно, чтобы средства, которые там аккумулируются, помогали работе фонда. Потому единственным учредителем фонда «Капитал местного сообщества» стал фонд «Гражданский Союз». Отсюда и идентичный состав Правления и Попечительского совета. В дальнейшем мы убедились, что избрали правильный путь. Мы создали чисто техническую организацию, которая приносит прибыль – без издержек и выплаты заработных плат.

ВЫБОР УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ

Поскольку в Пензе нет ни одной управляющей компании, мы не объявляли тендер. И все же разместили на своем сайте, на сайте «Форум доноров» и в социальных сетях новость о поиске управляющей компании. Нам сразу же стали поступать предложения от управляющих компаний, которые находятся в России. Чтобы выбрать из них, мы провели 3 заседания. В Попечительском совете состоит Сергей Кочергин, директор Пензенского филиала Россельхозбанка. Он подготовил анализ рынка существующих управляющих компаний, а также пояснил, какие существуют подходы управления средствами. Согласно анализу, управляющая компания, которая подошла бы нам, должна была отвечать трем условиям: быть близкой к государству, иметь представительство в Пензе и должна состояться личная встреча с представителями.

По этим критериям подходило несколько компаний, лидеры которых – «Газпромбанк» и «ВТБ Капитал. Управление активами». На втором заседании мы рассмотрели все пакеты документов, которые прислали другие управляющие компании. И состоялась скайп-встреча с представителями банка «ВТБ». После часовой беседы на следующем заседании мы приняли решение остановиться на этом банке. Теперь можно сказать, что решение было принято верное. Нам поступают регулярные отчеты о деятельности, мы получаем доход и можем обратиться с любым вопросом и получить обратную связь.

Выбрать управляющую компанию для своей организации помогает «Форум доноров», который готовит рэнкинг управляющих компаний. Его можно найти на сайте donorsforum.ru. Таких компаний порядка тридцати на всю Россию. И о каждой можно узнать подробности – доходность, наличие средств в управлении и другое.

РАСФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА

Так как мы решили перевести целевой капитал из одной организации в другую, и по причине того, что мы не собрали 3 млн рублей с первой попытки, нам пришлось пройти еще одну процедуру - расформирование эндаумента. Было необходимо перевести средства из целевого капитала фонда «Гражданский Союз» в целевой капитал фонда «Капитал местного сообщества».

По закону "О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций" всю собранную сумму, собранную в течение 1 года, следует вернуть благотворителям, если она не достигает 3 млн рублей. Правление фонда решило дождаться этого срока, вернуть средства благотворителям, в том числе и за благотворительный спектакль. А после благотворители внесли те же суммы, но уже в целевой капитал другой организации – фонд «Капитал местного сообщества».

Во вновь существующий целевой капитал свой вклад внес Владимир Потанин. Дело в том, что мы участвовали в программе Благотворительного фонда В.Потанина «Целевые капиталы: стратегия роста». И показали впечатляющие результаты: благотворительный спектакль показал, что большинство людей хочет создать эндаумент в нашем городе.

ФИНИШНАЯ ПРЯМАЯ

Теперь оставалось лишь заключить контракт с управляющей компанией. Его мы заключали в течение 30 дней, это объемный и серьезный документ (45 страниц). Мы провели отдельное заседание совета, чтобы разобраться в тонкостях и сформировать инвестиционный портфель. Подписание контракта занимает много времени еще по причине дистанционного «общения». Потому нужно рассчитывать на срок от 1 до 3 месяцев. В итоге в феврале 2015 года в управляющую компанию мы перечислили 6 млн 100 тысяч рублей.

Тогда экономика была неустойчивой, однако уже через 10 месяцев наш доход составил 836 тысяч 668 рублей. Из этой суммы вычитываем премию управляющей компании (ее процент прописан в контракте, и за него можно торговаться). Получив первый доход, мы провели совет и решили следовать следующей схеме распределения доходов – 10% на рекапитализацию (то есть эта сумма возвращается в управляющую компанию), количество процентов, кратное 1,5 млн рублей, на программу «Родник надежды», остальные средства на грантовые конкурсы.

Благодаря первому доходу от целевого капитала мы провели два грантовых конкурса: открытый Конкурс грантов фонда «Капитал местного сообщества» и конкурс микрогрантов "Твоя инициатива". В первом поддержано 4 проекта, во втором – 7.



Цель оценки эндаумента

ОЦЕНКА ЭНДАУМЕНТА

Что может скрываться за этой, на первый взгляд, абракадаброй? Все просто – это оценка работ по целевому капиталу, которая проводится, чтобы понимать, насколько фонд целевого капитала был эффективен в своей работе.

Многие организации, решившие начать процедуру эндаумента или возобновить ее, начинают с асессмента. Что можно оценить, когда еще ничего не создано? Верно, свои перспективы, а точнее – программы эндаумента. Все усилия относительно эндаумента должны быть интегрированы в структуру фонда, в программы действий и опции, которые организация готова предоставить потенциальным донорам. Иначе эндаумент замкнется сам на себе, станет изолированной программой, не влияющей на общие планы развития организации и местного сообщества.

ЦЕЛЬ ОЦЕНКИ

Оценка эндаумента служит сотрудникам лишь с одной главной целью: скорректировать свои будущие политики и сделать их более продуктивными. Вот что может позволить сотрудникам и волонтерам процедура оценки:

- понять, как и каким образом программа эндаумента вписывается в общую стратегию и программу развития фонда;
- определить значимость программ эндаумента относительно других программ фонда;
- определить значимость эндаумента для реальных и потенциальных доноров;
- определить круг вопросов и задач перед стартом эндаумента;
- дать сотрудникам почувствовать общность с такой важной программой, как эндаумент;
- определить, чего хочет местное сообщество от вашего фонда и от эндаумента фонда;
- узнать, насколько фонд является лидером в глазах общественности, является ли он важным игроком в сообществе, приветствуются ли его инициативы и работа на территории.

КТО МОЖЕТ ПРОВЕСТИ АССЕССМЕНТ

Оценка может быть проведена сотрудниками или внешними консультантами. Если оценка проводится силами фонда, то у «оценщика» есть преимущество – ведь он хорошо знаком с организацией; кроме того, затраты на оценку будут минимальными. Однако есть и риск в задействовании собственных сотрудников: респонденты могут быть не такими откровенными в своих ответах, а иногда и умышленно привирать. Внешний консультант обеспечивает объективность исследования и может получить гораздо больше информации за интервью. Возможно, вам удастся привлечь консультанта, имеющего опыт подобной оценки; это обеспечит дополнительное доверие со стороны совета попечителей. Тем не менее консультант перед началом работы обязан погрузиться в информацию о компании: ценности, миссию, программы и т.п. Не забудьте о рекомендациях – сектор НКО не так велик, и вы можете опросить своих коллег перед тем, как приглашать определенного специалиста.

Как убедиться в том, что оценщик даст весь объем необходимой вам информации, соберет воедино все нужные детали? Об этом стоит поговорить на предварительном собеседовании, где консультант пояснит стратегию своей работы и представит письменный план работ. Не стесняйтесь прослыть занудой – вы платите деньги за эту услугу!

МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ

Существует несколько методов сбора данных для оценки эндаумента:

- **Личные и телефонные интервью.** Личное интервью проводится с предварительно отобранными экспертами один на один. В этот состав могут входить и члены совета попечителей, попечительского совета, сотрудники фонда, доноры, а также лидеры мнений в сообществе. Подобное интервью может длиться от 30 до 60 минут и касаться таких тем, как взаимоотношения между респондентом и организацией, его/ее видение сильных и слабых сторон, мнения о фандрайзинговых методах, опыта в качестве донара, соблюдение организацией своих целей и миссии, оценка вероятности будущих пожертвований, оценка волонтеров и их способностей. Респонденты могут также дать рекомендации об изменении будущих планов и технологий работы фонда. Немаловажно узнать мнение о будущих потенциальных лидерах сообщества и изменениях, которые могут произойти на территории.
- **Собрания и встречи.** Собрание небольшой группы экспертов (8-12 человек) с

Методология
оценки
эндаумента



Отчет об оценке эндаумента

установленным регламентом и набором вопросов является широко используемым методом выявления мнений. В ходе управляемой дискуссии можно узнать мнение участников об эндаументе, их взгляды и убеждения. В диалоге участники легче раскрываются, дают более откровенную информацию, однако подобная дискуссия обязательно должна управляться профессиональным модератором. Формат такой встречи может быть любым: от официального совещания в офисе до дружеского обеда. Сотрудники фондов, склонные к экономии средств, пытаются проводить подобные встречи в режиме он-лайн, однако нужного эффекта такие совещания не дают, поэтому не рекомендуются для использования.

- **Сбор и анализ печатных и электронных материалов.** Стратегические планы, годовые отчеты, финансовые отчеты, договоры пожертвований, годовые бюджеты, письма и приглашения к участию в сборе средств, материалы и отчеты по стратегическому управлению и другие документы могут дать оценщику всю необходимую внутреннюю информацию, на основе которой можно будет сделать выводы и простроить тренды. Эти материалы обеспечивают ценный исторический контекст, необходимый для дальнейшего развития организации.
- **Исследование финансовых и аналитических отчетов похожих организаций, занимающихся эндаументом.** Подобные данные не являются коммерческой тайной; более того, считается этичным выкладывать подобные материалы для общего доступа: это обеспечивает прозрачность работы организации и повышает доверие со стороны доноров. Данные можно собирать из доступных открытых источников: справочников, сайтов и т.п. Как правило, из источников выбираются максимально правдоподобные и прозрачные.

ОТЧЕТ ОБ ОЦЕНКЕ

Любая оценка, а уж тем более профессионально проведенный ассессмент, завершается письменным отчетом с выводами и рекомендациями относительно изменения политик эндаумента. Отчет помогает посмотреть со стороны на собственные усилия, а в дальнейшем ставить более реалистичные цели и задачи, формулировать более четко общую цель эндаумента. Отчет явно показывает, какие методы эндаумента работают, что нужно поддерживать и развивать, а от каких инструментов лучше отказаться. Ассессмент помогает руководству понять перспективы эндаумента, но главное – увидеть проблемные области, с которыми столкнулся или может столкнуться в будущем проект целевого капитала.

Отчет не только показывает финансовые результаты и дает рекомендации, как поднять сборы, он также анализирует эффективность коммуникаций и рекламных кампаний. В отчете затрагиваются и вопросы внутренней мотивации персонала, что дает руководителям повод задуматься и реструктурировать систему поощрений и мотиваций. Любая оценка завершается общим совещанием, на котором анализируется отчет и принимаются какие-то решения относительно стратегий эндаумента, после чего в политику эндаумента вносятся и фиксируются формально изменения.

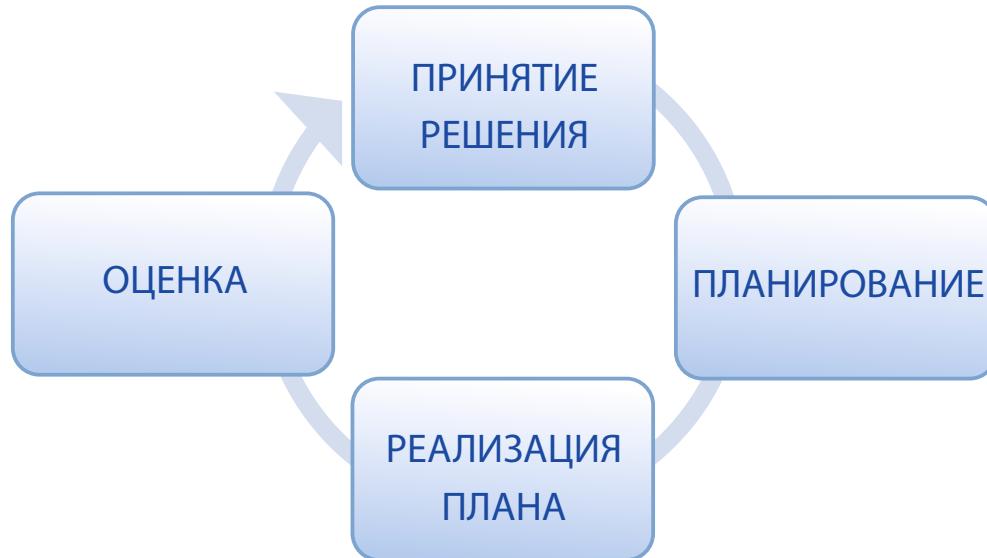
Наталья Кошелева
Process Consulting Company

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ: СЧИТАЕМ НЕ ТОЛЬКО ДЕНЬГИ

ОЦЕНКА ФАНДРАЙЗИНГА: КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ СТОИТ ОЦЕНИВАТЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ.
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ

Планирование и оценка – антиподы в управленческом цикле (рис. 1). Планирование начинается после того, как руководство принимает решение относительно ожидаемых результатов работы фонда. На этапе планирования определяют, каким образом будут достигаться ожидаемые результаты с учетом заданных временных рамок и имеющихся ресурсов.

Рисунок 1. Модель управленческого цикла.



На этапе оценки проводится анализ выполнения плана работ, разработанного на этапе планирования, с целью собрать информацию, которая необходима руководству для принятия решений относительно дальнейшей работы. И обычно первым вопросом оценки является вопрос: были ли достигнуты ожидаемые результаты (цели)?

Важно помнить, что внутри каждого большого управленческого цикла, например, охватывающего весь период реализации грантовой программы или один из ее раундов, существуют более короткие управленческие циклы. Например, в рамках грантовой программы запланирован вебинар для потенциальных грантополучателей. Скорее всего, при разработке общего плана работы по программе план проведения этого вебинара не был прописан во всех деталях, необходимых для его организации. Соответственно, команде исполнителей придется реализовать короткий управленческий цикл, который будет включать разработку детального плана подготовки и проведения вебинара, его реализацию и затем, обычно, анализ того, что получилось, а что нет, то есть, по сути, оценку. Отмечу, что аналитическую деятельность внутри большого управленческого цикла принято называть мониторингом, хотя фактически это оценка, пусть и небольшого масштаба. Но будет полезно, если оценка и внутри маленьких управленческих циклов будет осознанной и ориентированной на принятие решений. Например, если взять наш пример с вебинаром для потенциальных грантополучателей, полезно было бы задаться вопросами: достаточно ли информации получили участники, насколько фонду удалось охватить целевую группу вебинара и т.п.

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА В ФОНДЕ С ЦЕЛЕВЫМ КАПИТАЛОМ

В работе фондов, у которых есть целевой капитал, можно выделить три основных операционных процесса (рис. 2):

1. привлечение средств, в том числе для пополнения целевого капитала, если руководство фонда сочтет это необходимым;
2. инвестирование капитала с целью получения дохода, для чего фонд использует управляющую компанию;
3. использование доходов фонда, в первую очередь от инвестирования целевого капитала, для получения некоторого социального эффекта, обычно через грантовые программы.

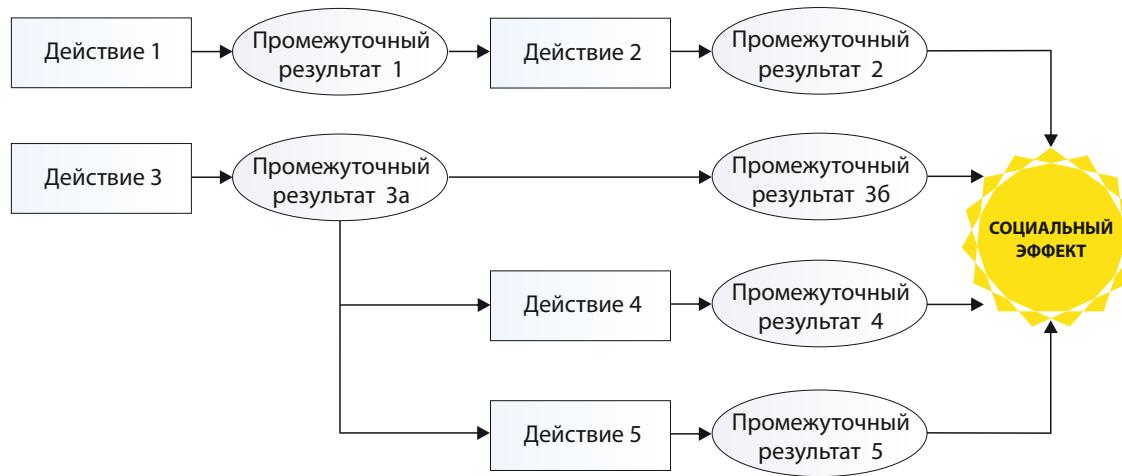
Рисунок 2. Модель работы фонда



Определенный социальный эффект – это главное, ради чего работает фонд, а деньги – средство его достижения. Соответственно, процесс планирования всех операционных процессов отталкивается от того, какой социальный эффект (социальные результаты) хочет получить руководство фонда. И в процессе планирования определяют, какие промежуточные изменения (результаты) должны произойти, чтобы в итоге был получен требуемый социальный эффект, какие действия (мероприятия) для этого нужно выполнить, а также сколько ресурсов (включая время и деньги) для этого необходимо и, если необходимых ресурсов нет в наличии, где их можно взять.

Результатом планирования становится более или менее сложная цепочка действий и их результатов, которая ведет к необходимому фонду социальному эффекту (рис. 3).

Рисунок 3. Схема плана работы с действиями и ожидаемыми результатами.



При проведении оценки эту схему «проходят» от действий до ожидаемого социально-результата и «смотрят», были ли выполнены все запланированные действия и получены все ожидаемые промежуточные результаты. Всю цепочку пройти важно, потому что часто на достижение определенных социальных результатов работает не только фонд, но и какие-то другие организации. И фонду важно понимать, сработал именно его план или нет, и внес ли он свой вклад в достижение ожидаемого социального эффекта.

Чтобы облегчить задачу проведения оценки, на этапе планирования важно как можно более внятно и подробно описать ожидаемые результаты. Такое описание также поможет при реализации плана, особенно если фонд дает гранты, так как будет проще объяснить потенциальным и реальным грантополучателям, какие результаты нужны фонду. И, так как необходимые объемы финансирования для получения социального эффекта являются одними из первых промежуточных результатов для фонда, подробное планирование позволит определить, сколько денег фонду реально нужно и, соответственно, ставить задачи перед своими специалистами по фандрайзингу и перед управляющей компанией.

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ

Главный принцип, который нужно иметь ввиду при работе с управляющей компанией, гласит: результаты инвестирования в прошлом не гарантируют получение аналогичного результата в будущем. Точно спрогнозировать фактический доход от инвестиций невозможно в принципе.

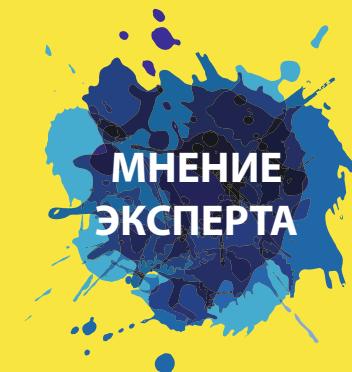
Оценить работу управляющей компании можно только при наличии четко прописанной для фонда стратегии инвестиций, причем оценить можно только, насколько компания соблюдает эту стратегию. Источником информации для оценки служат отчеты управляющего о сделках с ценными бумагами и другими активами.

Цели для фандрайзинга определяются исходя из минимальной суммы, которая необходима фонду для работы в текущем году с учетом полученного инвестиционного дохода. Задача-минимум для фандрайзинга - закрыть разрыв между полученным инвестиционным доходом и суммой, которая необходима фонду для работы. Если фонд находится в процессе формирования эндаумента и определено целевое значение для размера этого эндаумента, фандрайзинговой команде могут также ставиться цели по привлечению средств в целевой капитал.

Фандрайзинг – это та сфера работы фонда, где регулярная оценка имеет огромное значение, потому что важно понимать, работают используемые стратегии привлечения средств или нет. Если фонд собирает средства из нескольких похожих источников или делает однотипные мероприятия по сбору средств, у него есть возможность использовать экспериментальный метод оценки. Например, фонд собирает деньги через социальные сети, делая посты о работе фонда. Можно сделать несколько постов в одном формате, а затем несколько постов в другом формате, и посмотреть, на какой формат целевая аудитория реагирует лучше.

ОЦЕНКА В ГРАНТОВЫХ ПРОГРАММАХ ФОНДА

Когда фонд дает кому-то грант, то, по сути, он покупает по предоплате результаты, которые планирует достичь грантополучатель. Соответственно, процесс оценки и отбора заявок должен давать фонду возможность определить проекты, которые работают на достижение ожидаемых результатов фонда, а процесс оценки реализованных грантополучателями проектов – это, фактически, приемка выполненной работы ее заказчиком.



Существует набор критериев оценки, который изначально был разработан международными донорскими организациями для оценки проектов социально-экономического развития, которые они финансировали, причем как на стадии заявки, так и по окончании реализации (табл. 1). Со временем данные критерии вошли в практику других доноров, а также некоммерческих организаций.

Таблица 1. Общепринятые критерии оценки проектов.

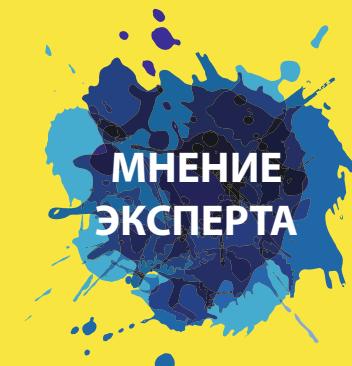
Критерий	При оценке проектной заявки	При оценке реализованного проекта
Соответствие интересам заинтересованных сторон	Насколько проект соответствует приоритетам и потребностям заинтересованных сторон?	Насколько проект соответствовал приоритетам и потребностям заинтересованных сторон?
Результативность	Может ли организация-заявитель получить заявленные ожидаемые результаты и в какой мере?	В какой мере были достигнуты ожидаемые результаты проекта?
Эффективность	Является ли предлагаемый путь достижения ожидаемых результатов наиболее экономичным?	Насколько экономично был реализован проект?
Влияние	Насколько проект будет способствовать достижению социального эффекта, к которому стремится организация-донор?	Насколько проект способствовал достижению социального эффекта, к которому стремится организация-донор?
Устойчивость	Как долго могут сохраняться результаты проекта после его окончания?	Как долго сохраняются результаты проекта после его завершения?

Данный набор критериев может служить основой для собственного набора критериев оценки, используемых фондом, но его необходимо адаптировать и даже переработать применительно к целям и стратегии работы фонда. Например, если фонд видит своей целью развитие творческого потенциала внутри сообщества и дает гранты на проведение отдельных мероприятий - концертов, выставок, то говорить об устойчивости отдельных проектов смысла не имеет. А если фонд хочет, чтобы появились новые подходы к решению каких-то проблем сообщества, и поддерживает проекты, в рамках которых происходит pilotирование предлагаемых подходов, для отдельных проектов в значительной степени теряет смысл критерий эффективности, который основан на идее, что существует несколько способов достижения определенной цели, и из них нужно выбрать наименее затратный.

Оценка заявок грантополучателей делается методом экспертной оценки. Экспертами могут быть как специалисты, работающие в той предметной области, где лежат ожидаемые результаты фонда, так и простые люди из сообществ, в интересах которых работает фонд. Если в качестве экспертов привлекают специалистов, то обычно им предлагаются оценить предлагаемый проект в баллах по ряду критериев, а выставленные баллы затем суммируются. И фонд поддерживает проекты с наивысшей суммой баллов. У такой оценки есть определенные подводные камни. Например, если фонд использует перечень критериев, похожий на приведенный в таблице 1, то в конкурсе могут победить проекты, которые потенциально являются очень результативными, эффективными и устойчивыми, но не соответствуют интересам фонда, потому что не работают на достижение нужных ему результатов. Данную проблему можно решить, если оценивать влияние проекта, то есть то, насколько проект способствует достижению ожидаемых фондом результатов, по шкале от 0 до 1, где 1 ставится, если проект в полной мере «работает» на ожидаемые результаты фонда, и умножать результат по данному критерию на сумму баллов по другим критериям. Это позволит выделить проекты, максимально совпадающие с целями фонда.

Оценку реализованных грантовых проектов можно проводить:

- силами сотрудников фонда – на основании отчетности, представленной грантополучателем. Существенным недостатком данного подхода является то, что нарушается принцип триангуляции – один из основных принципов оценки, согласно которому при проведении оценки нужно использовать несколько источников и несколько методов сбора информации;



- силами сотрудников фонда – на основании отчетности, представленной грантополучателем, и данных, полученных из других источников информации, например путем наблюдения во время посещения проектных мероприятий или интервью с участниками проектов;
- силами внешних специалистов по оценке.

ОЦЕНКА ПРОГРАММ ФОНДА

Для оценки программ фонда можно использовать те же критерии, что и для оценки проектов грантополучателей. Выбор критериев (или вопросов) оценки зависит от того, какая информация нужна руководству фонда.

Возможен вариант, что когда руководству достаточно фактической информации, описывающей процесс реализации запланированных действий и достижения ожидаемых результатов, а оценочное суждение относительно представленной информации руководители и попечители фонда вынесут сами.

Бывает, что руководители фонда хотят получить уже готовые оценочные суждения о работе фонда. Решить данную задачу при проведении оценки можно с помощью категориальных оценочных шкал. Простой пример такой шкалы приведен в таблице 2. Шкала была разработана для оценки результатов работы фонда, который помогает детям с очень серьезными нарушениями в развитии.

Таблица 2

Оценочное суждение о результате	Описание
Неприемлемый результат	Фонд оплатил назначенное ребенку лечение, но ребенок его не прошел.
Приемлемый результат	Фонд оплатил назначенное ребенку лечение. Ребенок прошел оплаченное фондом лечение, но заметных положительных изменений оно не дало.
Хороший результат	Фонд оплатил назначенное ребенку лечение. Ребенок прошел оплаченное фондом лечение. Родители и (или) врачи видят некоторые положительные изменения в состоянии ребенка после прохождения данного лечения.
Отличный результат	Фонд оплатил назначенное ребенку лечение. Ребенок прошел оплаченное фондом лечение. Родители и врачи видят существенные положительные изменения в состоянии ребенка после прохождения данного лечения.

Категориальные оценочные шкалы лучше разрабатывать на этапе планирования. Если этого не было сделано, то - в начале этапа оценки, потому что описание шкал определяет, какую информацию нужно будет собрать в процессе оценки.

Относительно новое направление оценки – методы, которые пытаются измерить социальные результаты в денежном выражении. Группа этих методов включает анализ выгод и издержек и оценку социальной окупаемости инвестиций (социального возврата на инвестиции). Оба метода предполагают подробное описание полученных ожидаемых (запланированных) и незапланированных результатов для определенного круга заинтересованных сторон, выбор подходящих нефинансовых индикаторов для этих результатов и определение из значений. Затем эти значения разными способами конвертируют в денежный эквивалент. Оценку программ фонда можно проводить как силами сотрудников, так и с привлечением внешних специалистов.

WE ARE THE CHAMPIONS

Ни один проект не движется без лидера, тем более такой серьезный и сложный проект, как целевой капитал местного сообщества. Кто же они – герои нашего времени, могли попасть в их ряды?

Эндаумент требует гораздо большего, чем просто лидерство. Энтузиасты, горячие делом, нужны и в рядах совета попечителей и правления, и в рядах волонтеров. «Чемпионы» могут быть и доноры, вносящие весомый вклад в эндаумент. Как видите, место в рядах чемпионов найдется всем. Для чего это вообще нужно? Разве не достаточно зарплаты, привязанной к благотворительным сборам, и квартальной почетной грамоты? Практика показывает, что нет. Сборы в эндаумент – очень серьезная задача, многократно усложняющаяся в условиях современной России, во времена тотального неверия ни друг другу, ни в свое будущее. Руководители фондов эндаумента должны понимать, какую моральную нагрузку несут на себе фандрайзеры эндаументов, собирая деньги на будущее благо. Именно «чемпионы» задают темп все остальным, являются примером, несут информацию об эндаументе в местное сообщество через своих друзей, родственников и знакомых.

КАК ВЫРАСТИТЬ СВОЕГО ЧЕМПИОНА

После того, как вы приняли решение о формировании эндаумента, главной задачей становится распределение функций, но главное – определение тех «чемпионов», которые поведут проект вперед. В первую очередь необходимо провести своеобразную ревизию «на борту» – кто из уже работающих сотрудников способен принять на себя новые функции (здесь стоит обратить внимание на тех, кто с энтузиазмом воспринял саму идею эндаумента и на этапе планирования выдвинул много идей). Обратите внимание на попечительский совет и совет попечителей: даже если среди них не найдется отважных героев, они смогут порекомендовать кого-то из своих знакомых или коллег по другим отраслям. Члены попечительского совета в большинстве случаев соглашаются принимать участие в оперативном процессе эндаумента, поэтому необходимо активнее привлекать и их, расширяя их функционал и сферы ответственности. Однако, несмотря на их высокий статус, они также нуждаются в обучении специфике эндаументов.



Лидеры
фандрайзинга

После того, как вы сформировали пул ключевых фигур-фандрайзеров, необходимо провести несколько обучающих мероприятий. Они касаются не только техник и технологий переговоров, но и ценностей организации, этических ограничений и т.п. Очень важно проговорить и прийти к единой формулировке, так для чего же эндаумент нужен местному сообществу, какую конкретную пользу получит сообщество, а возможно, и каждый из его участников.

Мы поговорили о фандрайзерах и менеджерах организации, но пока не затронули волонтеров. Могут ли они приносить пользу эндаументу и в какой форме?

ВНИМАНИЕ, НА СТАРТ!

Примерно представляя себе функциональную нагрузку для лидеров в каждой группе (попечительский совет, правление, фандрайзеры и сотрудники организации, волонтеры), вы можете предложить им варианты взаимодействия, где они будут максимально продуктивны.

- **Совет эндаумента, или попечительский совет.** Подобная форма является традиционным способом организации программ и мероприятий, связанных с целевым капиталом. Членство в совете не является обязательным; но тех, кто выбрал для себя такой способ взаимодействия, лучше предупредить о том, сколько времени и усилий может занять подобная работа.
- **Личные встречи.** Наши лидеры и сторонники могут проводить личные встречи со знакомыми им людьми, рассказывая о возможностях эндаумента и предлагая те или иные опции участия в целевом капитале.
- **Групповые презентации.** В такой форме участия наши лидеры или сторонники выступают в качестве спикеров на встречах с инициативными группами, рассказывают о текущих программах, привлекают к работе эндаумент-фонда.
- **Чайные встречи.** Практика показывает, что максимально эффективно проходят встречи в неформальной атмосфере, поэтому лучше проводить их не в строгой офисной обстановке, а, например, в комьюнити-центре, библиотеке или на другой нейтральной территории.

ЭНДАУМЕНТ-КОМИТЕТЫ

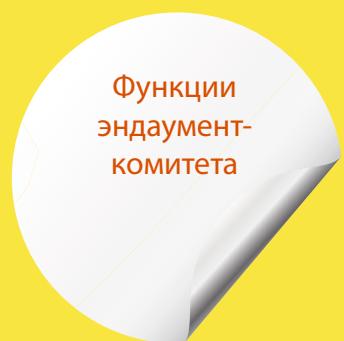
Перед тем, как учреждать эндаумент-комитет, постарайтесь максимально четко определить его функции: выполняет ли уже какой-либо другой комитет эти функции и их нужно только перераспределить, будут ли выделены новые функции, будет ли это «стратегический» или «оперативный» комитет – все это нужно решить заранее. Крупные организации могут себе позволить учредить комитет, выполняющий и функции фандрайзинга, а не только распределения средств. Комитет будет также полезен в случаях, когда ваш персонал перегружен функциями и не может выполнять их качественно; комитет может принять на себя часть стратегических функций.

Бывают случаи, когда комитету поручается обеспечение руководства, повышения доверия, поиск доноров и волонтеров. Поэтому ваша задача – организовывать работу комитета очень тщательно, чтобы эффективность была высокой.

ФУНКЦИИ ЭНДАУМЕНТ-КОМИТЕТА

Председатель наблюдательного совета (или эндаумент-комитета) обязан формализовать функции членов комитета и ознакомить с ними всех участников. К подобным функциям можно отнести следующие:

- обеспечение развития и продвижения эндаумент-фонда;
- поддержка фонда в критических ситуациях (финансовых и политических);
- выполнение роли фандрайзеров и источников информации путем вовлечения потенциальных доноров;
- предоставление профессиональных консультаций по эндаументу для потенциальных доноров;
- осуществление личных эндаумент-визитов или инициация групповых обсуждений с потенциальными донорами;
- оказание практической помощи в качестве добровольцев, участие в специальных событиях, содействие рассылкам, публикациям и т.д.



Функции
эндаумент-
комитета

СОСТАВ ЭНДАУМЕНТ-КОМИТЕТА

Кроме председателя и членов комитет должен включать в себя людей, обладающих высоким общественным весом и имеющих широкий круг знакомств в местном сообществе, включая потенциальных доноров.

ОБЯЗАННОСТИ ЧЛЕНОВ ЭНДАУМЕНТ-КОМИТЕТА

Члены эндаумент-комитета обязаны обеспечить законность, непрерывность работы и доверие к программам эндаумента. Лучше, если обязанности членов комитета будут зафиксированы на бумаге, включая описание основных функций и обязательств сторон. Нелишним будет и описание взаимодействия фонда и эндаумент-комитета, чтобы в дальнейшем избежать недопонимания и разочарованности. Описание обязанностей членов эндаумент-комитета может включать следующее:

- собственный вклад в эндаумент (в любой форме);
- участие в рассмотрении и утверждении стратегии эндаумента;
- продвижение идей эндаумента среди местного сообщества;
- поиск и взаимодействие с потенциальными донорами;
- работа с персоналом фонда, распределение функций.

ЗАСЕДАНИЯ

Любому эндаумент-комитету не помешает четкое расписание встреч и заседаний с прописанной повесткой и дополнительными материалами, разосланными предварительно по электронной почте. Члены комитета должны осознавать, что каждое заседание важно, равно как и каждая участвующая в нем персона. Не стоит проводить собрание, если у вас нет четко поставленной цели, модератора или будущего кворума. Ничего криминального нет и в отмене запланированных совещаний, но делайте это не позднее, чем за 2-3 дня до встречи. Постарайтесь убедить участников присутствовать на заседаниях лично. Предварительно оповестите участников не только о повестке, но и возможных гостях заседания. Не давайте участникам повода разочаровываться в вас и сомневаться в необходимости приходить на следующие встречи.

Заседания
эндаумент-
комитета

МИФЫ И ЛЕГЕНДЫ ЭНДАУМЕНТА

Эндаумент-комитет, да и обычные сотрудники фонда могут столкнуться в своей работе с «городскими легендами» об эндаументе, и здесь их задача – грамотно развеять эти домыслы, если они могут нанести вред организации.

Эндаументы могут создавать только очень богатые люди.

Некоторые люди утверждают, что эндаумент – это просто своеобразная форма хранения денег, не используемая в будущем для целей благотворительности, а если организация хочет сделать благотворительный взнос, это необходимо сделать здесь и сейчас: и вносить, и реализовывать. Если же организация все-таки решает внести средства в эндаумент, то это обойдется ей дороже, чем просто благотворительный взнос. И все же практика доказала, что с уменьшением федеральных и государственных расходов для большинства культурных, социальных, образовательных программ и грантов для некоммерческих организаций взносы частных компаний не стали больше даже в тех случаях, когда речь идет об эндаументе.

Другими словами, для коммерческой компании благотворительный взнос будет иметь тот размер, который предполагает сама компания. Разница будет лишь в длительности полезного использования этих денег – разово или многократно (в случае эндаумента).

Доноры, вносящие вклад в эндаумент, приостановят все прочие пожертвования.

Это опасение не имеет под собой никаких оснований. Эндаумент-доноры, как правило, являются долгосрочными «инвесторами» и участвуют практически в каждой ежегодной эндаумент-кампании по сбору средств для пополнения целевого капитала.

Эндаумент прирастает только благодаря штатным сотрудникам фонда.

Безусловно, эндаумент требует глубоких знаний об организации, о технологиях налаживания долгосрочных отношений, вариативности действий, а также личных контактов с потенциальными и реальными донорами.

Зачастую это требует налаживания партнерских связей между штатными сотрудниками фонда и волонтерами, привлекающими доноров в эндаумент, особенно на начальных стадиях развития фонда целевого капитала.



Мифы и
легенды
эндаумента

Иногда волонтер может обладать более обширными знаниями о фонде и благотворительных программах, чем новичок, в то же время штатный сотрудник может видеть больше нюансов в эндаумент-планах для корпоративных или частных клиентов и инвестиционной политике фонда. После того, как потенциальный донор познакомился со штатным сотрудником, почувствовал уверенность и доверие к нему, роль волонтера в этой коммуникации уменьшается, позволяя переключиться на нового потенциального донора.

Эндаумент опирается на долгие личные взаимоотношения с текущими и потенциальными донорами. Усилия в этом направлении, как правило, ложатся на штатный персонал. Некоторые доноры могут почувствовать себя некомфортно, обсуждая важные финансовые вопросы с волонтером; здесь на роль собеседника больше подойдет квалифицированный сотрудник фонда.

Слишком много времени уйдет, пока мы увидим реальный результат эндаумента.

Эндаумент – долгий процесс, и нужно быть к этому готовым. Иногда оформление благотворительного взноса в эндаумент может занять весьма долгое время, а если говорить об «отложенных» пожертвованиях частных лиц, то подобная сделка займет годы. Однако не стоит жалеть времени на работу в донорами, ведь капитал эндаумента складывается из множества усилий.

Эндаумент – не инструмент для торопыг. Если ваши сотрудники и волонтеры склонны к получению быстрых результатов, лучше перевести их на другие проекты, дающие очевидные успехи уже сейчас. Сотрудники-торопыги вряд ли смогут полноценно и хладнокровно долго работать с «долгими» донорами, терпеливо вести переговоры и разъяснять ценность целевого капитала. Более того, вряд ли они смогут проявить искреннюю благодарность донору по завершению сделки, для них это будет скорее сброшенное ярмо, чем достигнутый успех. В то время как эндаумент-донору очень важно увидеть и в глазах, и в документах искреннюю признательность и уверенность в правильности принятого решения.

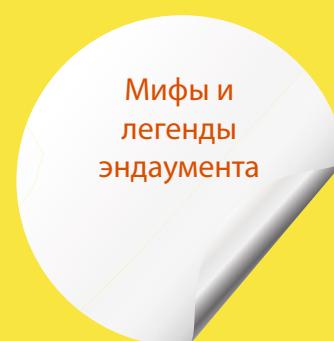
Фонд затрачивает реальные ресурсы сегодня для достижения сомнительного результата через годы.

Действительно, эндаумент требует много времени и средств, чтобы создать мощную основу для сбора целевого капитала, разработать политику и процедуры, выработать механизмы приема пожертвований, выбрать управляющую компанию и научиться контролировать инвестиции, придумать и внедрить систему благодарностей для доноров. Все это требуется еще до того, как мы начнем собирать средства в целевой капитал. Однако не стоит забывать, что эти усилия окупятся сторицей в годы экономического дисбаланса – вы все так же будете способны реализовывать благотворительные программы и разрабатывать новые проекты благодаря средствам целевого капитала.

Что ждет нас дальше?

Перед тем, как организация все-таки решится и перейдет к формированию эндаумента, фонд должен тщательно проверить свою готовность к этим процессам, с максимальной ответственностью подойти к этому процессу, собрать всю имеющуюся информацию о том, с чем придется столкнуться, и быть готовыми к долгому забегу. Без реальной оценки возможностей фонда эндаумент может так и остаться на бумаге, дискредитировав и саму идею, и фонд.

В следующих главах вы прочтете о процессах разработки программ эндаумента.



Мифы и
легенды
эндаумента



Глава 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ

После прочтения этой главы вы сможете:

- разработать комплексную программу развития эндаумента;
- заручиться поддержкой Совета попечителей;
- определить поддерживаемые программы эндаумента;
- сформулировать измеримые цели, стратегии и тактики для достижения поставленных результатов;
- научиться ставить четкие временные рамки;
- установить бюджет для программ эндаумента и персонала.

После того, как в организации было принято решение о развитии эндаумента, начинается настоящая работа по разработке комплексной программы эндаумента. Эта работа начинается с принятия решения об интеграции программы эндаумента в стратегический план развития организации. Она включает в себя постановку измеримых целей и задач, стратегий и тактик в достижении поставленных целей, временные рамки, равно как и бюджет и привлекаемый персонал.

Другие компоненты программы, такие как работа с донорами, менеджмент и управление инвестициями, взаимодействие с волонтерами, маркетинг и оценка, будут рассмотрены в следующих главах книги.

РАЗВИТИЕ ПРОГРАММЫ ЭНДАУМЕНТА

ВАЖНОСТЬ ПРОГРАММЫ ЭНДАУМЕНТА

Сопротивление в той или иной форме часто возникает в случаях внедрения в организации новых программ. Программа развития эндаумента преследует две цели: она нивелирует будущее сопротивление и обеспечивает прозрачный план действий для достижения результатов.

Разработка и принятие программы развития эндаумента требует вовлечения большого круга лиц: совета попечителей, доноров, сторонних экспертов и представителей местного сообщества. Участие этих людей важно для полноценного понимания программы развития эндаумента и дальнейшего продвижения идей эндаумента на территории. Членам Совета попечителей и ведущим сотрудникам логичнее передать функцию разработки стратегии эндаумента, остальные участники могут участвовать в разработке оперативно-тактических мероприятий.

СОВЕТ ПОПЕЧИТЕЛЕЙ: ПОЛУЧЕНИЕ ОДОБРЕНИЯ

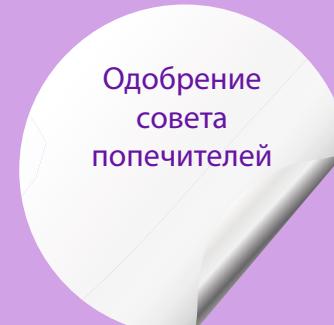
Без одобрения совета попечителей эндаумент не сможет сдвинуться с места. И дело не в формальном одобрении, а в том, что Совет попечителей должен выделять ресурсы и время, необходимые для формирования целевого капитала.

Как заручиться поддержкой Совета попечителей:

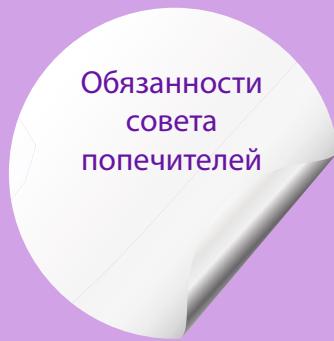
- распространить среди членов Совета попечителей информацию об успешных практиках эндаумента;
- найти донора, уже использующего возможности эндаумента, и пригласить его на заседание Совета попечителей;
- пригласить на заседание Совета попечителей другой Фонд, также занимающийся эндаументом;
- получить документальное подтверждение Совета попечителей.

Одним из способов формализации готовности Совета попечителей к участию в эндаументе является разработка и принятие своеобразной Резолюции эндаумента, которая обязывает Совет попечителей, и всех сотрудников фонда относиться к эндаументу с той же серьезностью и ответственностью, что и к другим фандрайзинговым программам организации.

В ходе принятия такой Резолюции Совет попечителей должен обсудить и достичь договоренностей о целях эндаумента, о том, какую роль он сыграет в жизни организации сейчас и в будущем.



Одобрение
совета
попечителей



Обязанности совета попечителей

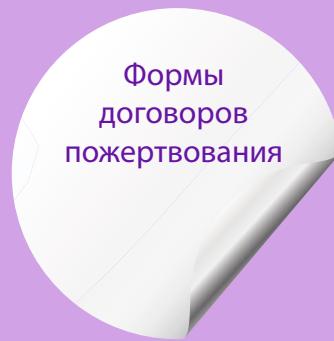
ОБЯЗАННОСТИ СОВЕТА ПОПЕЧИТЕЛЕЙ

Совет попечителей принимает на себя дополнительные обязанности, когда решается учредить эндаумент. Во-первых, Совет должен разработать и принять политики эндаумента, связанные с регламентами приема пожертвований. Во-вторых, Совет должен периодически пересматривать эти политики, контролировать эффективность инвестиций и социальный эффект программ и вносить корректировки.

ОБЯЗАННОСТИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ПОПЕЧИТЕЛЕЙ

Кроме обязанностей, которыми наделен Совет попечителей в целом, каждый из участников также имеет свои персональные обязанности в работе над эндаументом:

- встречаться с профессиональными консультантами (юристами, финансистами) для более полного понимания возможностей и рисков эндаумента;
- вносить персональный финансовый вклад в эндаумент, текущий или отложенный;
- утверждать и ограничивать виды взносов в эндаумент;
- распространять информацию об эндаументе, вовлекая в процесс других потенциальных участников.



Формы договоров пожертвования

ДОГОВОРЫ И СОГЛАШЕНИЯ О БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ВЗНОСАХ

Совет попечителей должен принять форму договора пожертвования до того, как появится потенциальный донор. Это связано не только с тем, что организация должна быть абсолютно готова к приему пожертвований, но главное – в процессе подготовки подобного соглашения разработчики сами проникают в суть работы, могут увидеть нюансы и заранее нивелировать риски. Как правило, сотрудники фонда самостоятельно готовят черновик соглашения для рассмотрения на Совете попечителей.

ОБОСНОВАНИЕ ЭНДАУМЕНТ-ПРОГРАММ ДЛЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ДОНОРОВ

Вы никогда не подпишите миллионный договор пожертвования, если не мечтаете об этом. А чтобы ваши мечты были понятны и формализованы, вы можете подготовить несколько документов, без лишних слов описывающих ваш фонд и цели, к которым он стремится. В России не слишком серьезно относятся к разработке миссии и стратегии фондов; это касается как сотрудников НКО, так и внешней среды фондов. Однако стоит еще раз всерьез подумать о формализации подобных организационных «нюансов»: неожиданно они могут принести вам большие дивиденды.

Давно известно, что миссия фонда или организации создается затем, чтобы потенциальные доноры смогли без труда отличить или идентифицировать ваш фонд от других. Миссия «определяет» организацию и обеспечивает те отличительные черты, которые в дальнейшем и будут привлекать доноров. Большинство доноров хотели бы быть уверенными в том, что миссия фонда сохранится и через 50 лет такой же, как она есть сейчас. Это связано с тем, что некоторое количество доноров хотели бы вкладываться в дальние перспективы и идеи развития сообществ, поэтому для них крайне важна подобная стабильность миссии.

Организация может уже иметь сформулированные и формализованные благотворительные программы, однако эндаумент нуждается в своих собственных программах, отличающихся от стандартных. Конечно, в эндаумент могут быть интегрированы ваши стандартные благотворительные программы, однако важно понимать, что в этом случае благотворительный проект должен быть переложен на долгую перспективу и переформулирован для потенциальных эндаумент-доноров.

Эндаумент-программы и обоснования показывают потенциальным донорам и волонтерам, где организация находится в настоящее время и чего она собирается достичь в будущем. Это касается и благотворительных программ, и организационного развития. Чем более тщательно и качественно вы опишите эти программы, тем понятнее будут ваши идеи, видение будущих проектов и их реализация. В описание программ может быть включена информация для доноров о том, какие благотворительные взносы и в каком виде они могут совершать, как будут использованы их ресурсы (в том случае, если это не прямая финансовая поддержка).

Работа с
потенциальными
донорами

Кроме того, программы показывают и временную линейку – как долго будут собираться средства, как мы планируем их капитализировать, когда начнем реализацию программ. Важно понимать, что даже донор, вкладывающий незначительную часть средств, хочет понимать, как, куда и когда израсходуются средства и какой социальный эффект будет получен.

Не лишним будет включить в описание программ и разделение обязанностей и функций всех участников эндаумента, включая Совет попечителей. Однако информация о нуждах организации (расходах, нехватке кадров) будет лишней: доноры жертвуют средства на благотворительные дела, а не на нужды организации.

Обоснование необходимости эндаумента является основой для внутренних инструкций и положений, маркетинговых политик и привлечения потенциальных доноров.

РОЛЬ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

Успех эндаумента во многом зависит от того, насколько грамотно исполнительный директор включит нужных людей в процесс формирования эндаумента. Эндаумент не может быть сформирован специалистом, не взаимодействующим с Правлением, исполнительным директором Фонда и сотрудниками. Эффективный эндаумент – это работа команды. В организациях, включающих в процесс формирования эндаумента только одного сотрудника с многочисленными функциями, он (сотрудник) должен тесно взаимодействовать и с Правлением, и с волонтерами, и консультантами.

Правление обеспечивает эффективное руководство и формулирует стратегические направления развития эндаумента, утверждает политики работы с донорами, утверждает выделение необходимых средств для оперативной работы Фонда и развития персонала.

Исполнительный директор несет ответственность за контроль разработки и реализации плана развития эндаумента. Стратегическое видение и активная поддержка исполнительного директора фокусирует работу Правления и сотрудников на стратегиях развития эндаумента и поощряет текущую операционную работу.

Роль
финансового
директора

Финансовый директор эндаумента ведет стратегическое управление активами и работает совместно с Правлением в выработке политик и соглашений. Сотрудники, относящиеся к финансовому департаменту, готовят финансовые отчеты для Правления, комитетов, доноров, контролирующих органов, а также годовой финансовый отчет. Финансовый директор не должен избегать встреч с крупными донорами или их представителями для обсуждения инвестиционных политик, инструментов накопления и расходования средств.

Другие сотрудники также могут принимать участие в разработках и стать потрясающими союзниками в деле эндаумента. Они могут присутствовать на предварительных стратегических разработках, находить способы участия и помочь в эндаумент-программах, предлагать инструменты работы с волонтерами и перспективными донорами. Важно отслеживать, чтобы не было противоречий и дублирования работ в рабочих группах.

Специалисты по маркетингу и коммуникациям должны понимать необходимость последовательного и четкого взаимодействия с окружающей средой посредством выверенных рекламных сообщений. Информация об эндаументе может доставляться донорам и сообществу через ежегодные отчеты, письма, сайт, брошюры и прямую рекламу. Сюда же могут быть отнесены программные директора и сотрудники, напрямую работающие с донорами, партнерами, властью. Каждый участник фонда должен понимать, что и он тоже является носителем рекламной информации, на него возлагается не меньшая ответственность, чем на специалистов по маркетингу и PR. Ведь никогда не знаешь, откуда и в каком образе может появиться ваш стратегический партнер и донор.

Роль
маркетолога

КОМПОНЕНТЫ КОМПЛЕКСНОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Фонды, серьезно относящиеся к развитию эндаумента, как правило, выделяют внутриорганизационные ресурсы на разработку и реализацию комплексного плана развития. Если эндаумент как компонент выброшен из приоритетов стратегического плана развития организации, ни правление, ни персонал не будут серьезно относиться к работе над эндаументом. Чтобы персонал начал работать, необходимо поставить четкие цели и задачи относительно эндаумента и объявить их приоритетными. Критически важно полностью интегрировать фандрайзинговые программы эндаумента в работу организации, направляя усилия фандайзеров в эту область в первую очередь.

Старт
кампании по
сбору средств

Сколько
денег выгоднее
собрать

СБОР СРЕДСТВ В ЭНДАУМЕНТ

В информационные компании по сбору средств в эндаумент целесообразно включать реальные осозаемые проекты. Практические примеры проектов позволяют донорам понять, что для обеспечения долгосрочной реализации нужна финансовая стабильность, которую только они, доноры, способны обеспечить. Иногда совместные фандрайзинговые кампании (краткосрочная благотворительная программа фонда и долгосрочный целевой капитал) дают синергетический эффект: они позволяют донору осознать серьезность ваших намерений и готовность работать уже сейчас. Правлению выгоднее принимать нецелевые пожертвования (прикрепленные не к конкретной программе, а к эндаументу в целом), чтобы в будущем эффективно распределять средства на решение более актуальных проблем сообщества.

ЭНДАУМЕНТ-КАМПАНИЯ: СБОР СРЕДСТВ

Вне зависимости от масштаба – будь то крупная или мелкая эндаумент-кампания – она может стать хорошим стартом для всего эндаумент-проекта. Сбор средств в эндаумент схож с прочими фандрайзинговыми кампаниями, но большая эффективность будет в тех случаях, когда вы проводите встречи с донорами один на один или в малых группах. Хорошо спланированная эндаумент-кампания включает в себя конкретные показатели и результаты, которые будут достигнуты через определенный период.

МАЛЗОЛОТНИК

Масштабные фандрайзинговые кампании всегда привлекательнее, ведь они могут дать куда больший финансовый эффект. Но не стоит сбрасывать со счетов и небольшие специализированные фандрайзинговые кампании, адресованные конкретным категориям сообщества для реализации целей и задач, волнующих именно эту аудиторию. Например, это могут быть эндаумент-программы для бывших выпускников в пользу будущих студентов или именные эндаумент-программы в пользу конкретных отраслей (театр, музей), основоположником которой стал известный в регионе человек.

ФОРМАЛИЗОВАННАЯ ПРОГРАММА ЭНДАУМЕНТА

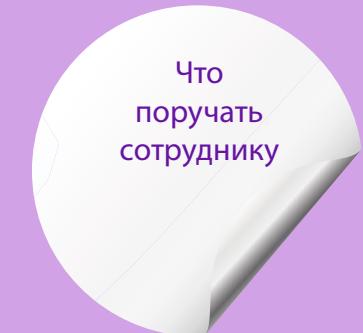
Чтобы эндаумент заработал, нужны не только действия и финансы, нужна четко прописанная программа развития эндаумента. В ее создании обязаны принимать участие все интересанты: члены Правления, исполнительный директор и специалисты направлений, внешние консультанты. Программа – это не просто план, это будущие активы эндаумента, сформулированные вектора взаимодействия с сообществом. Программа описывает горизонты развития эндаумента не менее чем на 5 лет с целями, задачами, результатами, примерным количеством и суммой пожертвований.

Разработка формализованной программы может показаться сложным процессом для организаций-новичков в эндаументе. Чтобы облегчить написание полной программы, попробуйте начать со схем и диаграмм – они помогут осознать скелет будущего эндаумента, который в дальнейшем вы облечете в конкретные предложения для доноров. Конечно, можно пользоваться доступными примерами таких программ, но желательно, чтобы у каждой организации она была оригинальной, такой же аутентичной, как любое местное сообщество.

Программа развития эндаумента – своеобразная дорожная карта как для членов Правления, так и для сотрудников. Она помогает не отклоняться от заранее намеченного маршрута, а это часто случается в суете ежедневной работы. Важно понимать, что эндаумент не закончится никогда, это бесконечный процесс, именно поэтому программа развития должна периодически корректироваться и подгоняться под существующие реалии.

После того, как программа разработана, все политики прописаны и приняты, наступает самый важный момент – момент старта эндаумента. Нельзя упускать из вида зависимость: чем больше средств вы привлечете сейчас, тем плодотворнее будет работа в недалеком будущем.

Зачем
нужна
программа



Что
поручать
сотруднику

ЛЮДИ И ДЕНЬГИ

Не секрет, что фонд, решивший освоить технологии эндаумента, пытается не расширять штат, а использовать уже имеющиеся людские ресурсы. Бывает и такое, что исполнительный директор фонда – это единственный сотрудник. К чему может привести ситуация, когда мы нагружаем своих сотрудников «еще немного», ведь по сути фандрайзинг для эндаумента мало чем отличается от фандрайзинга для благотворительных программ. Попробуем посмотреть в корень этой проблемы.

Может ли перегруженный сотрудник провести качественные переговоры со стратегическим донором? Осознает ли он в полной мере ответственность за будущие проекты в то время, когда его голова занята текущими задачами других программ? Если вы решились на эндаумент, настоятельно рекомендуется выделить отдельного сотрудника. Для скептиков попробуем привести пример из практики: насколько загружен сотрудник эндаумент-проекта.

Для начала стоит отметить, что такому сотруднику необходимы как технические навыки, так и навыки работы с людьми, глубокие психологические знания. Мы привыкли к тому, что психология – это легко и просто, этим умеет управлять каждый на интуитивном уровне. Тем не менее профессиональные переговорщики дадут фору любому интуиту. Кроме того, эндаумент-сотруднику необходимо выделять время и на работу с членами Правления и исполнительным директором, на аудит с финансовым директором, а также с консультантами-маркетологами.

Эндаумент-программа. Пример (для одного сотрудника)

Цели на год:

Персональные визиты к потенциальным донорам: 24

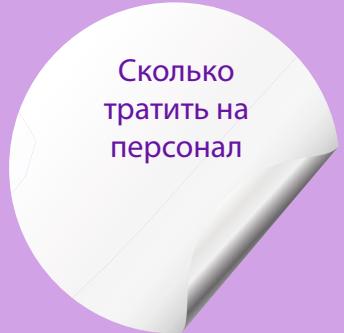
Количество пожертвований: 3 именных программы, остальные пожертвования в общий эндаумент-фонд

Количество привлечённых средств: 100000

Количество ожидаемых взносов: 200000

Привлечение доноров	Маркетинг	Специальные мероприятия	Консультации с внешними специалистами
Создать список из 100 потенциальных доноров	Разослать пресс-релизы об имеющихся и планируемых пожертвованиях (с разрешения доноров)	Провести 4 неформальных встречи с малыми группами доноров	Провести встречу с членами правления и профессиональными консультантами
Поработать контакты с потенциальными донорами, собрать информацию о специфике каждого из них	Разработать общественную версию политик и стратегий эндаумента	Распространить «общественную версию» на ежегодном собрании фонда	Включить в состав участников встречи с донорами профессиональных консультантов
Запланировать и провести по 2 встречи в месяц	Разместить информацию об эндаументе на сайте		Провести оперативную встречу с профессиональными консультантами
Разработать индивидуальные планы по работе с наследством	Разослать информацию потенциальным донорам, заинтересованным в передаче наследства местному сообществу		

План
работы
сотрудника



Сколько тратить на персонал

Что касается расходов на персонал – не экономьте на обучении, лучше, если это будет плановое обучение, понятное и вам, и сотруднику. В бюджет эндаумента также войдут и такие расходы, как изготовление печатных материалов, почтовая рассылка, канцелярские принадлежности, программное обеспечение. В целом бюджет эндаумента мало отличается от стандартного бюджета благотворительной организации с одним лишь исключением, что вам придется потратиться на организацию и проведение очных встреч с донорами.

Что может выпасть из стандартного бюджета и быть не предусмотрено: транспортные расходы на поездки к потенциальным донорам, продвижение в масс-медиа на начальном этапе работы эндаумента, консультационные услуги юристов и финансистов. Напомним, что все эти расходы закладываются в бюджет до того, как вы начнете процесс. Первоначальные расходы на эндаумент могут показаться вам непомерно высокими, однако отдача обещает быть щедрой, если вы не опустите руки.

Глава 4. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ДОНОРЫ

После прочтения этой главы, вы сможете:

- определять потенциальных эндаумент-доноров;
- определять мотивы «за» и «против» эндаумента;
- находить точки соприкосновения ценностей эндаумент-фонда и потенциальных доно-
ров;
- определять эффективную стратегию работы с донорами;
- определять форматличных встреч с донорами;
- планировать и проводить встречи с донорами;
- работать с возражениями и получать поддержку.

Эндаумент гораздо больше, чем другие методы фандрайзинга, напрямую связан с людьми. Доноры делают пожертвования в благотворительные организации не только затем, чтобы кто-то получил помощь, но и чтобы эмоционально обогатить свою жизнь. Некоммерческие организации предлагают реальные решения проблем, с которыми сталкиваются обычные люди. Эндаумент, в отличие от них, предлагает еще и понятную перспективу на будущее.

Как правило, жертвователями в эндаумент-фонд становятся физические лица; их доля пожертвований гораздо выше, чем доля корпоративных взносов – об этом говорит западная статистика. Российский опыт не позволяет делать какие-то конкретные выводы о доле участия тех или иных жертвователей. Пока мы можем сказать, что необходимо уделять одинаковое количество внимания как физическим лицам и местным сообществам, так представите-лям бизнес-структур.

Прежде чем мы углубимся в эту тему, важно уточнить роли сотрудников НКО (исполни-
тельный директор, эндаумент-менеджер и т.д.) относительно доноров. В этой книге мы чаще видим исполнительного директора или менеджера в качестве контактирующего с донором лица, однако это может быть и высокопрофессиональный волонтер, и хорошо подготовленный сотрудник среднего звена.

В задачи сотрудника НКО не входит «продажа» благотворительного продукта (в нашем случае – взноса в эндаумент), мы также не должны подталкивать потенциального донора к принятию решения. Весь смысл отношений «сотрудник-донор» сводится к поиску точек соприкосновения в стремлении изменить жизнь местного сообщества и его будущее.

Одна из наиболее важных задач Совета попечителей – поделиться личным примером с потенциальными донорами (конечно, если попечитель готов внести или уже внес свой вклад в развитие эндаумента). Подобная откровенность позволит потенциальному донору понять мотивацию благотворительности на конкретном примере.

Более серьезные взносы, о которых стоит говорить с потенциальными донорами, связаны с долгосрочным сотрудничеством донора и фонда (например, завещание в пользу фонда или ежемесячные отчисления с доходов донора на протяжении многих лет). На практике вы убедитесь, что таких доноров в российской практике немного и эту культуру еще только предстоит развивать. Обратите внимание на то, что подобные программы не подлежат широкому распространению, они создаются для выбранных доноров.

Сотрудники фонда, генерирующие предложения для эндаумент-доноров, должны хорошо понимать широкий спектр возможных мотиваций жертвовать или не жертвовать именно в эндаумент. Чем больше сотрудник знает о мотивах и ценностях потенциального донора, чем больше информации о доноре он собирает, тем больше шанс, что разговор с жертвователем будет конструктивным и завершится с пользой.

Выяснение мотивов и ценностей – это непростое занятие, его невозможно реализовать «с насока».

Чтобы не промахнуться, необходимо провести предварительные исследования, касающиеся потенциального донора. Информация, которая может пригодиться в беседе: семейное положение, возраст и статус детей, финансовые возможности и личные активы, опыт благотворительных взносов.

Не стесняйтесь запрашивать информацию у коллег из других НКО, когда речь идет о предстоящей работе с важным перспективным донором. Не пугайтесь, если потенциальный донор решит привлечь своих специалистов (юристов, финансистов) в случае большого пожертвования или инициации долгосрочной программы сотрудничества с эндаумент-фондом.

Концепции и стратегии работы с эндаумент-донором в большинстве случаев отличаются от стандартных ежегодных программ по привлечению средств, потому что собранные в

эндаумент средства реально начнут работать только через 2-3 года.

Привлечение к эндаументу отдельных лиц и семей во многом зависит от личных отношений. Идеально, если член Совета попечителей лично знаком с потенциальным донором и может рассказать эндаумент-менеджеру о ценностях и склонности к благотворительности потенциального донора.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЭНДАУМЕНТ-ДОНОРОВ

Доноры, делающие взносы в эндаумент, как правило, состоятельны, но не всегда богаты. Они могут быть вовлечены в жизнь сообщества, в большинстве случаев они оказывают благотворительную поддержку в частном порядке. Доноры, заинтересованные в целевом капитале местного сообщества, чаще склонны искать решение глобальных проблем сообществ, чем конкретных людей, именно поэтому они склонны к сотрудничеству с организациями, реализующими инфраструктурные проекты, инвестируя в будущее.

ОТКУДА НАЧИНАТЬ ПОИСК

Донорами, склонными к долгосрочным эндаумент-проектам, чаще всего становятся люди, уже имеющие отношение к эндаумент-фонду:

- бывшие или настоящие члены Совета попечителей;
- бывшие или настоящие члены наблюдательного совета;
- волонтеры;
- бывшие или настоящие участники благотворительных проектов;
- бывшие или настоящие советники, консультанты и т.п.

Из-за близкой причастности к организации и знания сильных и слабых сторон эти люди, скорее всего, понимают ценность и миссию эндаумента, его потенциал в изменении будущего и фонда, и сообщества. Эти люди, скорее всего, не обладают большими состояниями, но с готовностью вкладывают средства, которые зарабатывают.

ПРОФИЛИ ЭНДАУМЕНТ-ДОНОРОВ

В дополнение к тем характеристикам доноров, которые мы перечислили выше, есть еще некоторые черты доноров, более склонных к пожертвованиям, чем другие.

Кто может
стать донором

Где
искать
доноров

Люди старше 60 лет. Люди, вышедшие на пенсию или готовящиеся завершить трудовую деятельность, как правило, миновали период накопления и формирования своего капитала. Они уже освобождены от необходимости финансово обеспечивать своих детей.

Люди от 50 до 59 лет. Находятся на пике своей карьеры и сосредоточены на накоплении активов и выплате таких расходов, как оплата обучения детей, ипотека и так далее. Тем не менее это лучшее время, чтобы заинтересовать их возможностями эндаумента путем привлечения их на ежегодные форумы доноров и открытые заседания Совета правления.

Бездетные пары. Пары или одинокие люди, не имеющие детей, могут быть заинтересованы в участии жизни сообщества, в том числе и финансово.

Доноры, внесшие свой вклад в эндаумент, могут быть привлечены и повторно к другим эндаумент-программам. Стоит уведомлять их о такой возможности.

Этническая принадлежность и культура

Этнические и культурные традиции доноров оказывают сильное воздействие на участие благотворителей в эндаумент-программах. В разных культурах понимание благотворительности, денег, смерти сильно разнится, поэтому эндаумент-менеджер должен получить хотя бы базовые знания о культурах, присутствующих на территории. Важно помнить, что в некоторых культурах обсуждение смерти за пределами круга близких и родственников считается некорректным.

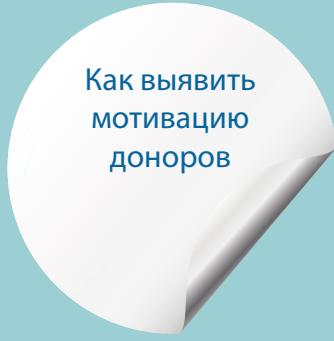
И хотя все эти группы должны быть включены в план работы эндаумент-менеджера, сотрудники НКО должны с пониманием и уважением относиться к культурным, этническим и религиозным различиям.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОТИВОВ «ЗА» И «ПРОТИВ» ЭНДАУМЕНТА

Мотивация вложения средств в эндаумент отличается от мотивации ежегодных благотворительных отчислений.

Мотивы доноров могут быть следующими:

- разделение миссии эндаумент-фонда;



Как выявить мотивацию доноров

- желание изменить что-то в мире;
- отдать что-то как благодарность;
- оставить наследство;
- разделение ценностей и вера в фонд;
- доверие конкретному эндаумент-менеджеру;
- приверженность конкретной эндаумент-программе;
- расширение своего влияния и после смерти;
- бессрочное признание;
- развитие самодостаточности фонда;
- развитие устойчивости фонда;
- продолжение семейных традиций;
- принадлежность к сообществу и фонду;
- возврат налоговых вычетов.

Задача эндаумент-менеджера заключается в выявлении мотивации отдельных потенциальных доноров, даже когда донор еще не осознает свои возможности сотрудничества с фондом. Часто именно человеческие ценности, мораль и этика побуждают людей участвовать в благотворительности.

ПРИЧИНЫ, ПО КОТОРЫМ ДОНОРЫ ОТКАЗЫВАЮТСЯ ОТ УЧАСТИЯ В ЭНДАУМЕНТЕ

Перед тем, как делать предложение потенциальному донору, важно осознать, почему донор может быть против:

- недостаточная заинтересованность;
- отсутствие доверия к фонду и его руководству;
- отсутствие уверенности в долгосрочной перспективе организации;
- страх организационной самоуспокоенности;
- отсутствие немедленного эффекта от пожертвования;
- страх будущей финансовой нестабильности;
- потеря контроля управления своими вложениями;

Причины отказов в пожертвовании

Некоторые из причин напрямую связаны с руководством фонда. Здесь перечислены причины, почему доноры могут отказать эндаумент-менеджеру:

- просят пожертвование слишком рано или не спрашивают совсем;
- просят для неподходящей донору программы;
- просят не у тех людей;
- не обозначают перспективы;
- неуважительно относятся к донору;
- плохо готовятся к встрече;
- витают в облаках.

Игорь Зайдман
предприниматель

МНЕНИЕ ЧЛЕНА ПОПЕЧИТЕЛЬСКОГО СОВЕТА ФОНДА «ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ» О РАБОТЕ ФОНДА

КТО БОЛЬШЕ ГОТОВ ЖЕРТВОВАТЬ В ЭНДАУМЕНТ? БОГАТЫЙ, БЕДНЫЙ ИЛИ..?

Жертвовать готов тот, кого вы сможете убедить. Правильнее всего идти к знакомому, лучше, конечно, если это богатый знакомый. Но главный признак все-таки – не финансовое состояние предпринимателя, а степень знакомства с ним и обоюдного доверия. Тема благотворительности порой неочевидна для предпринимателей, а уж тема эндаумента тем более. Даже очень умный, продвинутый и заинтересованный предприниматель нуждается в подробном долгом объяснении и предмета эндаумента, и механизмов. Такие беседы могут занять и день, и два, и три – не стоит пугаться этого. Главное – это добиться понимания от собеседника, чтобы он осознавал, на что именно пойдут пожертвования. В этом случае он будет готов к долгой игре, будет заинтересован в росте и развитии эндаумента. Вряд ли можно рассчитывать на «холодный» разговор, на это способны лишь очень талантливые переговорщики: с порога убедить благотворителя жертвовать в неразвитую неизвестную тему.

КАК СООТНЕСТИ ЭНДАУМЕНТ КАК ВКЛАД В БУДУЩЕЕ И ПРИСУЩУЮ РОССИИ НЕУВЕРЕННОСТЬ И НЕПОНИМАНИЕ БУДУЩЕГО? МОЖЕМ ЛИ МЫ СООТНОСИТЬСЯ С ЗАПАДНЫМ ОПЫТОМ ЭНДАУМЕНТА?

Соотносить ситуации западной традиции эндаумента и российской непросто. Именно поэтому лучше работу начинать со знакомых, тех, кто лоялен в отношении к благотворительному сектору. Объяснить, что даже если он не хочет увековечить свое имя, то от участия в эндаументе хуже не будет никому, рисков здесь не существует. Эндаумент – это нормальный акт благотворительности, только в форме взноса в целевой капитал. Здесь аналогия с западными странами страдает, так как там культура эндаумента сформирована уже давно – более 120 лет назад. Нам сложно сравнивать развитие российских эндаументов с западными – мы только в начале пути, однако движемся очень и очень динамично. В Америке прилично жертвовать в эндаумент, прилично заниматься благотворительностью, у нас пока понятия о приличиях другие, но шаги в этом направлении необходимо совершать. Да, у нас не хватает

веры в будущее – приходится с этим жить и работать.

СТОИТ ЛИ НАМ ДВИГАТЬСЯ ПО ДОРОЖКЕ, ПРОТОПТАННОЙ ЗАПАДНЫМИ ЭНДАУМЕНТ-ФОНДАМИ, ИЛИ У НАС ВСЕ-ТАКИ СВОЙ ПУТЬ?

Вся российская благотворительность схожа с западной, порой она инструментально и тактически отличается, а стратегически все то же самое. По большому счету мы идем той же тропой. Сама идея остается - «совершить благо во имя других людей»; с течением времени эта идея совершенствуется, модифицируется в зависимости от специфики стран, но суть остается всегда одной. Как любые зарубежные практики, западный опыт эндаумента надо изучать, но делать по-своему.

ЧТО ДЛЯ ВАС СТАЛО РЕШАЮЩИМ АРГУМЕНТОМ УЧАСТВОВАТЬ В ЭНДАУМЕНТЕ?

На момент создания эндаумента я уже был втянут в орбиту благотворительности, меня не нужно было особо убеждать. Эндаумент появился на моем пути участия в благотворительности, и в этом смысле я не показательный пример. С другой стороны, я как раз являюсь идеальным примером втягивания в эндаумент-фонд: идя от простых благотворительных проектов вместе с благотворительным фондом, я легко вошел и в более серьезные, комплексные проекты, такие как эндаумент. Для предпринимателя, как и любого жертвователя, важно сначала попробовать, убедиться, что благотворительный механизм работает и приносит реальную пользу. Только после этого следует заводить разговор об эндаументе, о будущем территории и сообщества.

КАКИЕ САМЫЕ НЕУДОБНЫЕ ВОПРОСЫ МОЖЕТ ЗАДАТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬ? К ЧЕМУ НУЖНО БЫТЬ ГОТОВЫМ?

Здесь не может быть какого-то конкретного ответа. Все мы – разные люди, по-разному реагируем на благотворительные проекты и сотрудников фондов. Нужно идти с открытой душой и быть готовым ко всему. И повторюсь еще раз – начинать нужно со знакомых, лояльных к благотворительности жертвователей. Достаточно зацепить нескольких человек, дальше волна пойдет сама, информация будет распространяться по знакомым без вашего участия. Нужно готовиться к тому, что это долгий процесс, здесь работает закон 2-5%, все остальные с большой вероятностью сразу откажут.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ С ЖЕРТВОВАТЕЛЯМИ: КАКАЯ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ? ЗВОНКИ, ВСТРЕЧИ?

Если говорить обо мне лично, то мне не нужно очень много формальной обратной связи, мне достаточно коротких информационных сообщений. Что касается человека со стороны, то, скорее всего, ему хватило бы годового отчета о работе эндаумент-фонда в бумажном виде и благодарностей от конечного благополучателя за участие в эндаумент-проектах – всегда приятно получить благодарность от «конечного пользователя».

ЕСЛИ ПРОЕКТ ДОЛГИЙ, НАПРИМЕР ПЯТИЛЕТНИЙ, НУЖНЫ ЛИ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ОТЧЕТЫ?

Благотворителя нужно постоянно информационно поддерживать, подогревать его интерес к происходящему, стимулировать к дальнейшему участию в сборе средств – это сродни спортивному интересу. Для этого достаточно промежуточных электронных отчетов.

НАСКОЛЬКО КОРРЕКТНО ОБРАЩАТЬСЯ К ОДНОМУ И ТОМУ ЖЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЮ НЕСКОЛЬКО РАЗ В СБОРЕ СРЕДСТВ ДЛЯ ОДНОГО «ДОЛГОГО» ПРОЕКТА? КАК ЧАСТО МОЖНО ОБРАЩАТЬСЯ?

Допустим, благотворитель сделал взнос. Далее мы его постоянно информируем о том, как идут дела. Решение о том, внести ли еще средства в эндаумент-фонд или нет, благотворитель принимает сам; важно, чтобы у него было достаточно информации для принятия этого решения. Настаивать на дополнительных взносах не стоит, но сообщать о своих потребностях надо.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: КОРРЕКТНО ЛИ ОБРАЩАТЬСЯ ЗА ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКОЙ К КОНФЛИКТУЮЩИМ МЕЖДУ СОБОЙ ПЕРСОНАМ?

Это очень индивидуально. Фандрайзер решает сам, какую стратегию избрать. По большому счету фандрайзеру все равно, являются ли благотворители конфликтующими сторонами или нет. Если каждый из них поддерживает благотворительную идею, то «разборки» находятся за пределами интересов фандрайзера. Если же споры между благотворителями выходят на всеобщее обозрение и в глазах сообщества увязываются с благотворительным фондом, то от одного из благотворителей лучше отказаться.

КАКИМ МАРКЕТИНГОМ МОЖНО ЗАВЛЕЧЬ БЛАГОТВОРИТЕЛЯ-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ, ЧТОБЫ ОБРАТИЛИ ВНИМАНИЕ НА ТЕМУ ЭНДАУМЕНТА?

Для меня, пожалуй, самое эффективное – это социальные сети, на втором месте – личные контакты. Но информацию мне проще получать именно посредством социальных сетей. Я реагирую на рекламу в социальных сетях, но меня скорее привлечет интересная, яркая реклама.

ДЛЯ НОВЫХ ФОНДОВ, ЖЕЛАЮЩИХ СОЗДАТЬ ЭНДАУМЕНТ, ЕСТЬ И ФИНАНСОВЫЙ, И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРОГ – 3 МИЛЛИОНА РУБЛЕЙ. КАК ПРЕОДОЛЕТЬ ЭТОТ СТРАХ?

Конечно, хорошо, если новичков поддерживает какой-то мощный фонд, например Фонд Потанина, и профинансирует часть от этих трех миллионов. К сожалению, такие случаи происходят нечасто. Я бы посоветовал разбить, прежде всего психологически, эту с первого взгляда огромную сумму на несколько частей, и пытаться подойти к решению вопроса поэтапно – провести несколько раундов переговоров и встреч, убедить себя и потенциальных доноров в том, что три миллиона – это абсолютно подъемная сумма. Так уйдут лишние возражения и сомнения. Это реально для любой организации с хорошей идеей – собрать за год три миллиона рублей.

НУЖНО ЛИ ПОДКЛЮЧАТЬ К ЭНДАУМЕНТУ МЕСТНЫЕ ВЛАСТИ?

Смотря зачем. Если есть понимание, что участие власти нужно – конечно, нужно подключать. Тем более, если во власти есть человек, который горит идеей эндаумента – важно его привлечь на свою сторону. Власть может быть хорошим помощником в налаживании контактов с крупным бизнесом; конечно, это палка о двух концах. Бизнесмены могут критично отнестись к «поручению губернатора» оказать помощь и содействие, и здесь многое зависит от фандрайзера – сможет ли он убедить предпринимателя, что идея эндаумента привлекательна не только потому, что ею заинтересовался губернатор. Если у фандрайзера хватит ораторских способностей, он сможет привлечь на свою сторону бизнес любого масштаба.

Западные фонды часто пишут о том, что фандрайзер не идет просить, он предлагает обмен.

КАКУЮ ЛИНИЮ ПОВЕДЕНИЯ ВЫГОДНЕЕ ВЕСТИ РОССИЙСКОМУ ФАНДРАЙЗЕРУ? ПРЕДЛАГАТЬ ОБМЕН ИЛИ ПРОСИТЬ?

Если собеседник (фандрайзер) адекватный, мы вполне можем разговаривать на равных. «Прошение» - это ошибка большинства сотрудников благотворительных фондов. У нас принято клянчить, и на это у нас с готовностью жертвуют деньги. Конечно, правильнее предлагать взаимовыгодный обмен. Открытым остается вопрос – а что именно фандрайзер может предложить предпринимателю. У американцев этот обмен стал уже традиционным, когда благотворитель меняет деньги на определенный социальный статус, признание в обществе. В России благотворительная деятельность пока не является элементом социального статуса. Тот, кто придумает это корректное «товарное предложение», тот и станет лидером на рынке благотворительности. Скорее всего, нужно предлагать именно социальный статус. Но для начала необходимо убедить благотворителя в том, что подобный социальный статус существует, а затем в том, что этот социальный статус нужен конкретному жертвователю. Эта традиция уже формируется в России, что и является признаком формирования подобного социального статуса благотворителя.

НАСКОЛЬКО ВАЖНО НАЧИНАЮЩИМ ФОНДАМ НАХОДИТЬ КОНТАКТ С МЕСТНЫМИ БИЗНЕС-КЛУБАМИ?

Мне кажется, нет такого устоявшегося понятия, как местный бизнес-клуб; все они разные, самобытные. Аудитория бизнес-клубов самодостаточна и скептически настроена, фандрайзеру нужно быть готовым к неудобным вопросам. На моей памяти взаимодействие благотворительного фонда и бизнес-клуба ни разу не вылилось в выгодное сотрудничество. Однако контакты с бизнес-клубами могут быть некими зернами в почву дальнейших перспектив. В Ротари-клубах есть устоявшая традиция участия в благотворительности, сказать то же самое о «бизнес-тусовках» я не могу.

ЧЕГО ЭНДАУМЕНТ-ФОНДАМ ОЖИДАТЬ В БУДУЩЕМ?

Тема эндаумента, скорее всего, разовьётся лет через 10; поэтому те фонды, которые начнут работу сейчас, и станут лидерами будущего.

ВЫРАБОТКА ЭНДАУМЕНТ-СТРАТЕГИЙ

ПОИСКОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Благотворительные взносы, крупные и не очень, всегда возникают на пересечении ценностей донора и благотворительной организации. Эндаумент-менеджер зачастую при помощи волонтеров должен тщательно изучить интересы и базовые ценности потенциального донора, прежде чем обращаться к нему. Настоящая устойчивая связь с донором формируется только при личных встречах.

ПЕРВЫЙ КОНТАКТ

Первым контактом с потенциальным донором может стать письмо или телефонный звонок. Сотрудник фонда, инициирующий первый визит, может сам выбрать, что ему больше по душе. Излишне говорить о том, что первый контакт должен быть дружелюбным и оставить после себя приятное впечатление. Не стоит сразу говорить о пожертвованиях, донор всегда предпочтет узнать вас и вашу организацию поближе и только после этого будет готов разговаривать о пожертвованиях.

Вне зависимости от того, общаетесь ли вы с донором по телефону или лично, знайте, что назначение даты следующей встречи переводит ваше общение из теоретической плоскости в практическую. Ваша задача – назначить очередную встречу, где вы, продолжив общение, сможете более предметно поговорить об эндаумент-пожертвованиях. В России, как правило, встречи назначаются в офисах, однако никто не мешает вам назначить встречу на нейтральной территории – в ресторане, парке, где-то еще. С учетом того, что вы уже собрали некоторую информацию о доноре, вам будет легко предложить варианты места встречи, комфортные для собеседника (например, если вы знаете, что потенциальный донор непубличный человек, не стоит назначать ему встречу в популярной многолюдной кофейне). Поражения не исключены ни на одной из стадий переговоров: если вы чувствуете, что потенциальный донор не готов к продолжению вашего общения, не стоит «переламывать» ситуацию; поблагодарите его за уделенное время и двигайтесь дальше.

Подготовка
к первому
контакту

ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

Не забывайте собрать всю возможную информацию о вашем визави, но не показывайте вашей осведомленности на первой встрече.

Одевайтесь в соответствии с образом жизни и стилем потенциального донора.

Не опаздывайте. Звучит банально, но если бы знали, сколько благотворительных контрактов сорвалось из-за этой мелочи.

Старайтесь легко относиться к таким встречам, даже если вам откажут – это не последняя возможность.

Не фамильярничайте, даже если вы были знакомы с потенциальным донором в других проектах.

ПЕРЕД ВИЗИТОМ

Будет нeliшним отправить потенциальному донору письмо-напоминание о вашей встрече с указанием даты, времени и места встречи, а также темы, о которой вы собираетесь говорить. Проверьте, есть ли у вас с собой промо-материалы и образцы благотворительных договоров. Не пытайтесь на первой встрече вывалить всю информацию, ограничьте себя несколькими целями (например, цель первой встречи – проинформировать о возможностях эндаумента и заручиться согласием на следующую встречу).

КАК ПРАВИЛЬНО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ДОНОРАМ

Вам никогда не помешает предварительно составленный список из нескольких вопросов, с которых можно начать обсуждение и тем самым избежать неловких пауз. Но не переусердствуйте, это не должно стать анкетированием. Не бойтесь отойти от заранее подготовленных вопросов, если чувствуете, что потенциальный донор готов обстоятельно поговорить на какую-то тему.

Перед
визитом
к донору



Не забыть
в разговоре
с донором

ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА

Первая встреча – это всего лишь встреча, а не интервью или допрос. Как и любая дружеская встреча, он начинается с легкой болтовни, но не увлекайтесь – как правило, на такие встречи отводится не более 45 минут; свыше этого времени встреча начинает становиться тягостной. Кроме основных целей встречи немаловажно указать вашу роль в эндаумент-проекте и степени вовлеченности. Не нагружайте потенциального донора слишком большим объемом информации – ничего хорошего из этого не получится.

После вступления можно перейти к более конкретным вещам: рассказать о том, как цели и ценности организации могут быть связаны с целями и ценностями конкретных людей-потенциальных доноров. Сразу после этого настает черед вопросов. Теперь ваша задача – слушать. Не ждать, пока собеседник выговорится, а действительно слушать. Делая заметки, обратите внимание на:

- ценности, о которых он говорит;
- заинтересованность конкретной темой или благотворительной программой;
- желание увидеть плоды своих вложений;
- интерес к приросту эндаумента;
- налоговые льготы и возмещения.

Не будьте голословными: если потенциальный донор задает вопросы о работе эндаумент-фонда, приводите примеры, связанные с конкретными людьми и проектами.

ПОСЛЕ ПЕРВОЙ ВСТРЕЧИ

Очень важно зафиксировать свои мысли и идеи сразу же после окончания встречи. Для этого подойдет любая скамейка в сквере или кафе. Важно сделать это быстро потому, что по пути в офис вас будет что-то отвлекать, вы можете потерять ценные наблюдения и идеи.

Уже в офисе вся информация должна быть перенесена в электронную базу. Удобства добавят универсальная форма фиксирования ответов на вопросы. База должна быть открыта эндаумент-менеджерам, занимающимся непосредственно фандрайзингом. В России не принято благодарить за встречи после их окончания с помощью смс или электронного письма – и это ваш шанс отличиться. Конечно, благодарственная записка, написанная от руки, будет оценена гораздо выше, однако и электронная записка поднимет настроение

вашему собеседнику.

ПОСЛЕДУЮЩИЕ ВСТРЕЧИ

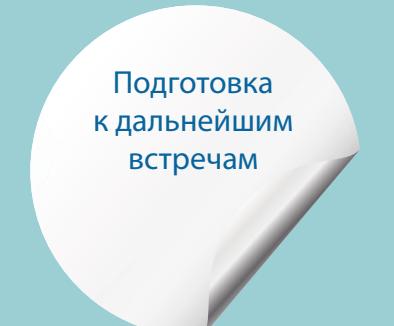
Последующие встречи с потенциальными донорами могут проходить как с участием представителя Совета попечителей, так и при участии одного эндаумент-менеджера.

Не теряйте из виду свои цели для каждой из встреч, записывайте вопросы, на которые хотите получить ответы:

- какие первичные цели и ценности донора вы можете выделить;
- какова история отношений между донором и благотворительными организациями;
- нужна ли донору дополнительная подробная информация об организации и эндаумент-программах;
- заинтересовало ли донора что-то из истории вашей организации (какие-то факты, программы, возможности);
- какие цели участия в эндаументе донора и его семьи вы можете выделить ;
- каковы персональные благотворительные цели и миссии донора;
- интересен ли донору именно эндаумент; если нет, можно ли его привлечь к краткосрочным благотворительным программам;
- готов ли потенциальный донор включить в завещание долю для эндаумента;
- необходимо ли вмешательство в ваш контакт более высокопоставленных лиц из эндаумент-фонда (например, исполнительного директора).

Как только вы получите ответы на эти вопросы, настанет время для разработки индивидуальной благотворительной программы для конкретного донора. Попробуйте составить программу с учетом выявленных ценностей, объединенных в следующие блоки:

- **ценности:** делать что-то полезное для общества и окружающего мира; создавать проекты с долгим эффектом; возвращать долги обществу; искупать грехи и т.п.
- **эго:** самолюбование, гордость от своих возможностей, самоутверждение, страх потери статуса в глазах общества и т.п.
- **удовлетворение:** чувство выполненного долга, удовольствие от возможности улучшить жизнь окружающих, стремление к бессмертию и т.п.



Подготовка
к дальнейшим
встречам

ЭТИКА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ДОНОРАМИ

И эндаумент-менеджер, и вся организация в целом несут ответственность за взаимоотношения с донором. Это означает, что вашими приоритетами всегда должны оставаться честность и порядочность, ведь ваша конечная цель – не просто подписать договор о пожертвовании, а построить долгосрочные продуктивные взаимоотношения.

Эндаумент будет работать только в том случае, когда донор чувствует уверенность и удовлетворенность от собственного вклада. Поэтому в процессе обсуждения пожертвования нужно попытаться поговорить обо всех возможных мелочах и нюансах; особенно это важно, когда речь идет о наследстве. Постарайтесь предвидеть возражения со стороны потенциальных доноров и выработайте весомые аргументы.

Глава 5. МАРКЕТИНГ ЭНДАУМЕНТА

После прочтения этой главы, вы сможете:

- определить цели для маркетинговой кампании эндаумента;
- сформулировать критерии выбора маркетинговых стратегий;
- сегментировать потенциальных и реальных доноров;
- разработать тактику и инструменты эндаумент-маркетинга.

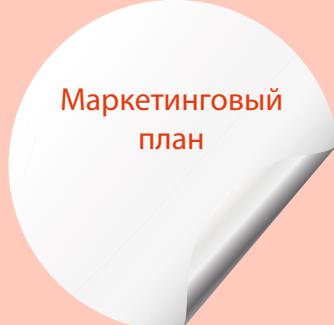
Цель эндаумент-маркетинга – дать потенциальным донорам моральные и этические основания для участия в эндаументе, подтолкнуть их к принятию решений о благотворительных взносах в фонд. Маркетинг позволяет создать непрерывающуюся связь от долгосрочных стратегий развития фонда до личных встреч с донорами, результатом которых становятся благотворительные взносы.

ЦЕЛИ И МАРКЕТИНГОВЫЕ ПОЛИТИКИ ФОНДА

Маркетинг эндаумента может быть сконцентрирован как на одной, так и на нескольких целях. Единственный важный момент в определении целей – это абсолютное согласие между Советом попечителей и сотрудниками фонда.

Цели могут быть самыми разными, например, такими:

- поддерживать прозрачность работы организации;
- повышать общественную осознанность важности эндаумента;
- распространять информацию о благотворительных возможностях;
- провоцировать интерес доноров к участию в благотворительных программах эндаумента;
- привлекать потенциальных и реальных доноров к участию в эндаументе посредством вовлечения общественных авторитетов;
- определять потенциальных доноров для существующих или будущих эндаумент-программ;
- обучать потенциальных доноров возможностям участия в проектах;



Маркетинговый план

- мотивировать потенциальных доноров к участию в эндаументе;
- обеспечить доступную и достаточную информацию о фонде и проектах;
- признавать заслуги и благодарить существующих благотворителей, сотрудников, членов попечительского совета;
- вдохновлять на новые пожертвования.

Максимально вовлекайте коллег, членов попечительского совета и волонтеров в формулирование реалистичных исполнимых маркетинговых целей, которые лягут в основу эндаумент-проектов. Очень важно грамотно формализовывать цели и задачи, ведь в дальнейшем они станут основой для рабочих планов сотрудников фонда.

Маркетинговый план каждой эндаумент-программы разрабатывается на основе уже известных стратегических и тактических маркетинговых инструментов. Но не стоит забывать, что единого универсального маркетингового плана для любой организации просто не существует. Единственное правило, работающее абсолютно для всех, - маркетинговый план, даже самый простой, должен быть прописан, чтобы сотрудники и волонтеры могли держать приоритеты в фокусе, периодически возвращаясь к описаниям.

РАЗРАБОТКА ПЛАНА

Разработка маркетингового плана начинается с простого и понятного установочного документа. Подобный установочный документ может быть назван как угодно; важно помнить, что он должен включать в себя миссию, видение, цели и задачи организации. Все это должно быть описано доступным языком, чтобы потенциальные доноры с разным уровнем подготовки могли понять, какую выгоду они получат от участия в эндаументе и какова важность непосредственно их личного участия. Кроме того, вы должны четко и кратко объяснить, чем вы отличаетесь от других подобных организаций, благотворительных фондов. Ниже приведен список вопросов, которые чаще всего задают потенциальные доноры, будьте готовы ответить на них:

- Чем вы занимаетесь и как видите свое будущее?
- Чем вы отличаетесь от других? Почему вы лучше?
- Кто уже принял участие в эндаументе?
- Какие проекты и для кого реализует эндаумент?

- Как меняется жизнь тех, кому вы помогаете? Как вы можете доказать свою полезность?
- Что может разрушить организацию? Чего вы опасаетесь больше всего? Какие риски существуют для эндаумента?
- Почему донорам не должно быть все равно, что произойдет в будущем в сообществе?
- Как работает эндаумент?
- Как донор узнает, что именно его вклад помог кому-то персонально?
- Какие виды взносов в эндаумент существуют?

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Маркетинговый план определяет, что, как, когда, где и кем будет выполнено. Вероятность того, что планы и ожидания совпадут с реальностью, повышается с появлением календарного плана работ. А измеримость маркетинговых результатов дает еще большую гарантию получения весомых результатов.

САМОИДЕНТИФИКАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ДОНОРОВ

Маркетинговые программы эндаумента должны быть выстроены так, чтобы получить обратную связь от потенциальных доноров. Вот несколько способов, как можно изучить реакцию благотворителей на информацию о фонде и его продуктах:

- Вкладывайте во все почтовые рассылки конверты для обратной связи. Такие же конверты можно использовать при распространении ежегодных отчетов, проведении встреч и т.п.
- Создайте на сайте интерактивность, побуждающую потенциальных доноров к диалогу.
- Во всех публикациях старайтесь давать контакты менеджера фонда, который легко ответит на интересующие вопросы.
- Вкладывайте в письма флаеры, приглашения на встречи в фонде.

Как доноры
могут
заявить о себе

ПРЯМАЯ ПОЧТОВАЯ РАССЫЛКА

Почтовая рассылка – идеальный инструмент информирования большого количества людей за небольшие деньги. Вопрос в том, как выбрать «правильных» людей, тех, кто может быть заинтересован. Не забудьте лично подписать письмо и вложить в него информацию о существующих и будущих программах эндаумента.

Рассылаемые материалы должны иметь следующие характеристики:

- эмоциональная связь между донором и фондом;
- краткость и ясность изложения;
- легкость прочтения, доступный шрифт и незамысловатые формулировки;
- много графической информации, иллюстраций, инфографики;
- использование постскриптуов;
- профессиональный дизайн без явной завышенной стоимости;
- единый фирменный стиль фонда.

Не забудьте вложить в письмо визитку с контактами фонда или конкретного менеджера, брошюру фонда и персонализированное письмо.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ

Любые общественные мероприятия, будь то открытие выставки, встреча бывших коллег, обучающие курсы, открытые лекции, могут стать отличными возможностями для презентации. Как только вы узнаете о предстоящем событии, попытайтесь связаться с организаторами и запланировать свое участие. Если вам удастся договориться об участии, постарайтесь распространить информацию об этом как можно шире и привлечь участников со своей стороны.

СЕМИНАРЫ И МАСТЕР-КЛАССЫ

Семинары и мастер-классы на тему эндаумента – очень эффективный инструмент распространения информации и привлечения в фонд новых людей. Постарайтесь обеспечить каждого участника раздаточными материалами, не забудьте об инструментах обратной связи. Как привлечь участников? Постарайтесь использовать максимум бесплатных возмож-

-ностей – публикации на сайте и в социальных сетях, а также в новостных агентствах-партнерах.

САЙТ

Сайт должен быть максимально удобным в навигации. Несколько страниц сайта могут быть разделены тематически или по целевым группам, главное, чтобы принцип размещения информации был понятен сразу при попадании на сайт. Вы можете использовать и развлекательные инструменты, например калькулятор эндаумента, рассчитывающий, через какое время реализуется та или иная программа при поступлении определенного количества средств.

РАБОТА С НЕБОЛЬШИМИ ГРУППАМИ

Работа с небольшими группами, объединенными общими интересами, соседством, социальным статусом, может быть эффективным мотиватором для объединения людей и участия в эндаументе. Такие встречи лучше готовить заранее, четко определяя для себя цели и задачи, а также круг неудобных вопросов, которые, скорее всего, зададут участники.

ПРИЗНАНИЕ ЗАСЛУГ

Искренняя и сердечная благодарность донорам мотивирует благотворителей не только к последующим пожертвованиям, но и к распространению положительной информации об эндаументе. Существует несколько инструментов выражения благодарности - от общественного признания до личной благодарности от попечительского совета. Выбор конкретного инструмента зависит от того, насколько хорошо вы изучили благотворителя, насколько хорошо понимаете его ценности и принципы. В качестве еще одного инструмента благодарности может быть приглашение благотворителя к стратегической работе фонда, к определению будущих проектов, разработке программ – это высшая степень доверия.

Зачем и как
благодарить
доноров

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКОВ ВНЕДРЕНИЯ ЦЕЛЕВЫХ КАПИТАЛОВ

Как выделить кластеры и определить последовательность взаимодействия с дарителями? 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 в частном секторе:

- 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.

КАКИЕ ПРОЕКТНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЕСТЬ У ФОНДОВ ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА

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:

- целевая группа, которая будет являться благополучателем;
- целевой проект, на который будут собираться средства в подпрограмму 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 информирование тех государственных органов, которые работают в этом тематическом поле (в данном примере это министерство образования).

Определение
целевых
групп

Однако в данной работе целевой группой воздействия могут быть не только благополучатели, но благотворители: фонд целевого капитала с помощью своих подпрограмм может содействовать реализации той или иной благотворительной инициативы благотворителя (это касается частных или корпоративных инициатив). В этом случае схема интересов благотворителей может быть представлена 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 ПОДПРОЕКТОВ В РАМКАХ ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА

Подпроекты
для целевого
капитала

целевая группа:
организация или инфраструктура



целевая группа:
отдельное физическое лицо или конкретный объект

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ

Для эффективной работы фонда целевого капитала необходимо не только понимать стратегические запросы сообщества 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 востребованные благотворительные проекты, но и скорректировать финансовую модель фонда целевого капитала.

КВАДРАТ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ



Области
работы
фондов

СДЕРЖИВАЮЩИЕ ФАКТОРЫ СПРОСА НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

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 содействие решению не только 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 бы 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.



Что
мешает
работе фонда

- Отсутствие пользы

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

- Доступность

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

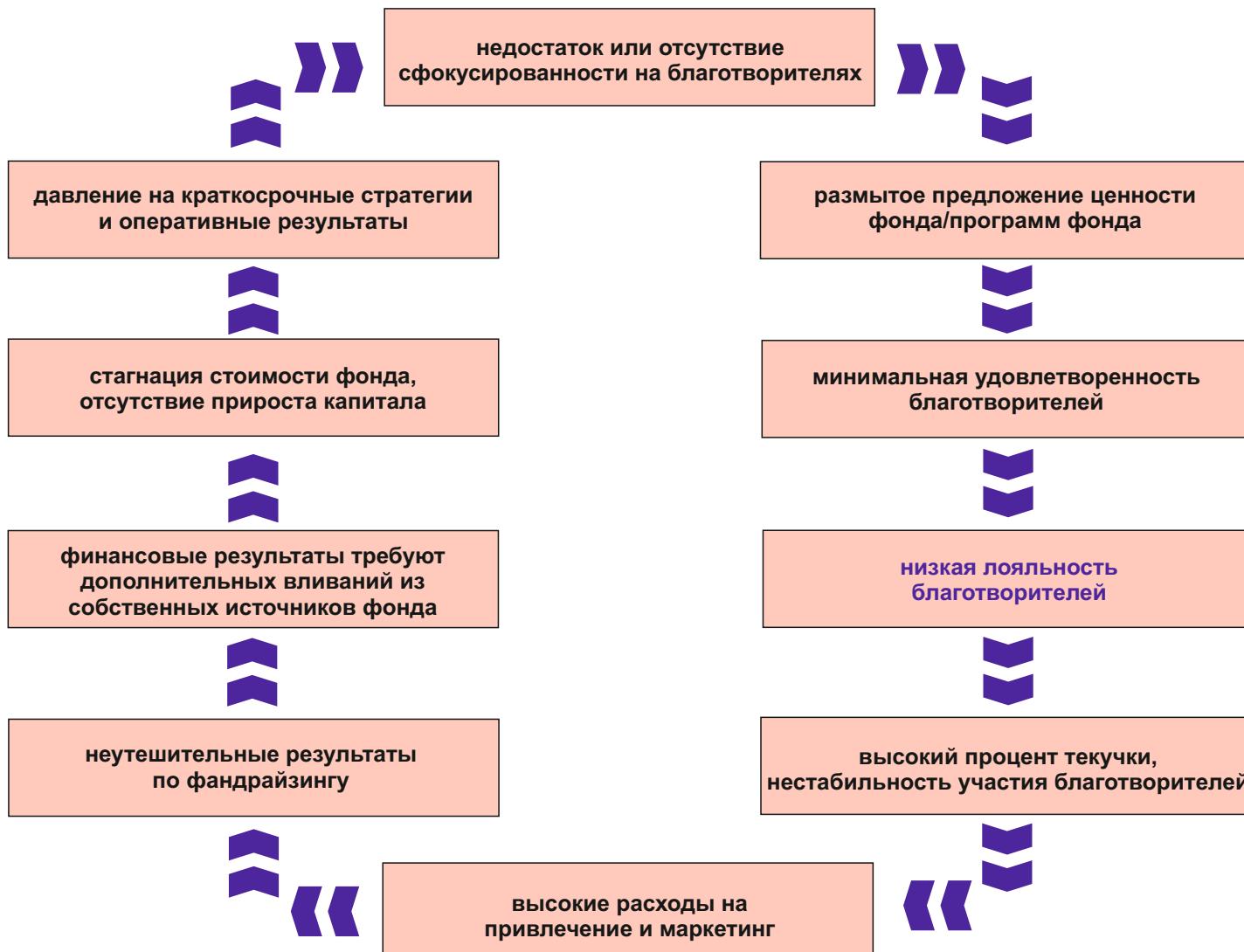
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВЫДЕЛЕННЫМИ КЛАСТЕРАМИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

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 (см. Схема ниже).

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

Как
правильно
взаимодействовать

ЗАВИСИМОСТЬ КЛИЕНТСКОЙ СФОКУСИРОВАННОСТИ И ПРИБЫЛИ



ЛОЯЛЬНОСТЬ БЛАГОТВОРИТЕЛЕЙ: МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ

Лояльность благотворителей складывается из удовлетворенности и влияет как на продолжительность отношений между фондом и благотворителем, так и на 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), сохранения 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 результат 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
благотворители

Самые лучшие благотворители сочетают лояльность, превышающую средние показатели, формируют наибольшую часть портфеля фандрайзинга. Основная задача: развитие устойчивых, долгосрочных, личных отношений посредством специально подготовленных персонифицированных программ взаимодействия.

Благотворители, приносящие результат ниже своих возможностей, лояльны, но неприбыльны. Подходящая стратегия – разработка программ, предоставляющих им «эксклюзивные» условия сотрудничества.

Благотворители с высоким потенциалом обладают финансовым потенциалом, но низким уровнем лояльности, отсутствием 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/благотворительные программы;
- 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

Это 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.

Выбор
подходящей
стратегии

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 ВЫГОДИ 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 такой нематериальной ценности, как благотворительность, уместнее вести речь о преимуществах бренда фонда и преимуществах обслуживания. Это не означает, что качество благотворительных услуг может быть любым.

Как
сформулировать
выгоду

**ПРЕИМУЩЕСТВА
УСЛУГИ**

**ВОСПРИНИМАЕМАЯ
ЦЕННОСТЬ**

**ПРЕИМУЩЕСТВА
БРЕНДА**

**ПРЕИМУЩЕСТВА
ОБСЛУЖИВАНИЯ**

ЦЕНА

В процесс создания воспринимаемой ценности входят:

- анализ благотворителей: что нравится и что не нравится в работе фонда, в программах, как это соотносится с жизненными ценностями/принципами благотворителей;
- анализ конкурирующих фондов: сильные стороны позиционирования, слабости;
- совершенствование преимуществ предложения по участию в работе фонда/проекте, которые увеличивают их стоимость;
- определение оптимальной стоимости участия в программах, соответствующей воспринимаемой ценности участия в благотворительности.

КАК ВЫЯВИТЬ ВЫГОДЫ ОТ СОТРУДНИЧЕСТВА

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 поверхностными. 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.

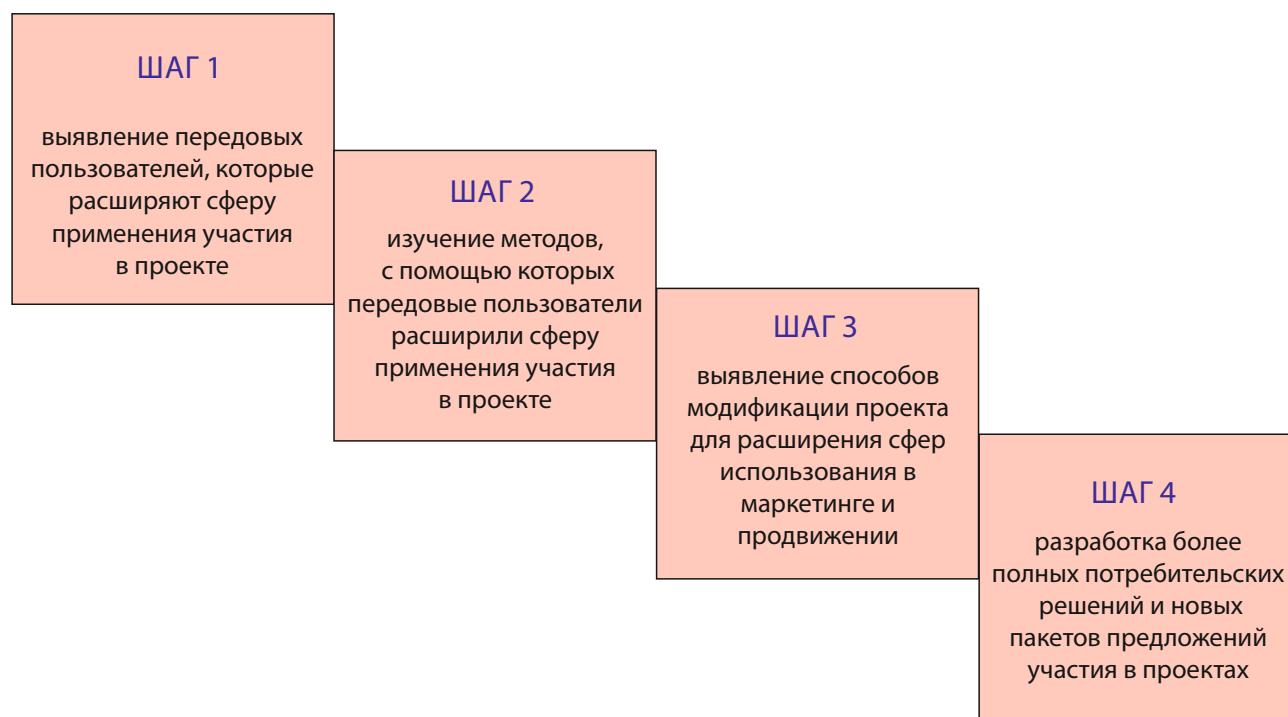
Изучение поведения передовых пользователей полезно тем, что позволяет быстро усовершенствовать проект и сделать его более простым для благотворителя с точки зрения маркетинга и дальнейшего продвижения. Среди выявленных кластеров благотворительности к передовым пользователям относится кластер B2B, который использует участие в благот-

Как
выявить
выгоду

Шаги изучения пользователей

ворительных 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 одним 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 впоследствии 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 неудовлетворённость 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 В2В и В2S, несовпадающие ожидания дальнейшего продвижения проекта для кластеров В2В и В2С, совпадающие ожидания благодарственных писем и общественного признания вклада для всех трех кластеров).

Оправданные
ожидания
от проекта



Глава 6. ИЗМЕРЕНИЕ УСПЕХА

После прочтения этой главы, вы сможете:

- определять параметры успеха в краткосрочной и долгосрочной перспективах;
- определять затраты и выгоды от программы эндаумента;
- определять базовые показатели целей и стратегий, описанных в плане работ по эндаументу;
- выбирать и уточнять показатели эффективности;
- разрабатывать таблицы оценки результатов и прогнозирования будущих стратегий эндаумента.

Успех эндаумента измеряется удовлетворенностью доноров, стандартами работы персонала и членов попечительского совета, количеством и стоимостью пожертвований, оценкой возврата инвестиций. Эти оценочные показатели базируются на целях, стандартах и стратегиях, описанных в плане реализации эндаумента, включая финансовые, маркетинговые компоненты, а также компоненты, отвечающие за развитие. В то же время не стоит слишком фокусироваться именно на цифрах, так вы можете упустить действительно важное: то влияние, которое оказывает эндаумент на целевые группы.

Эндаумент – это всегда сумма усилий, и многие люди и департаменты участвуют в его развитии и продвижении. Участие руководства фонда и Совета попечителей критически важно с точки зрения практического участия и ответственности, финансовых обязательств, обеспечения необходимых организационных ресурсов для эффективного выполнения программы эндаумента.

В данной главе рассматриваются способы определения успешности эндаумента и измерения затрат и полученных выгод от реализации эндаумент-программ. Так как эндаумент – это долгосрочные усилия, достаточно сложно определить преимущества и успехи в коротких промежутках времени. Тем не менее такое определение необходимо, чтобы понимать вклад отдельных лиц и подразделений, планировать будущий рост эндаумента, обосновывать те или иные вложения в программы эндаумента.

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Поскольку эндаумент – это долгосрочный процесс без сиюминутных результатов, показатели успеха должны быть четко сформулированы и измеряемы. Это особенно важно в первые годы работы эндаумент-фонда, когда активы и пожертвования ограничены. Показатели эффективности должны быть непосредственно связаны с программой работы эндаумента, стратегиями и целями по каждому виду подпрограмм, если таковые имеются.

Например, эффективность маркетинговых целей может быть измерена с точки зрения последующего взаимодействия с донорами. Так, целевые семинары должны привлечь 20 потенциальных доноров из 200-300 участников и стать основой для заключения договоров пожертвований с двумя участниками.

Или: информационный бюллетень о возможностях эндаумента должен быть разослан 4000 адресатам, привлечь внимание 20 и зацепить троих участников местного сообщества. Сформулированные таким образом цели и будут в дальнейшем сопоставлены с полученными результатами.

Вот некоторые примеры действий сотрудников, которые можно измерить:

телефонные звонки от сотрудников или волонтеров потенциальному донорам:

- количество телефонных звонков;
- количество потенциальных доноров, заинтересованных темой;
- какой процент звонков привел к личным встречам с потенциальным донором.

личные визиты эндаумент-менеджера или волонтера к потенциальному донору:

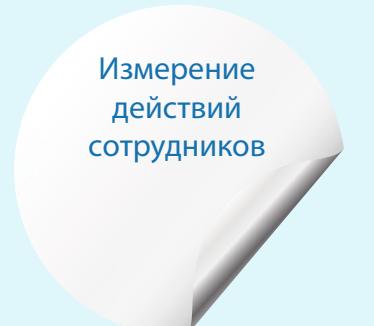
- принятое донором предложение о встрече;
- количество визитов перед тем, как было сделано пожертвование;
- количество визитов после того, как было сделано пожертвование.

личные письма потенциальному донорам:

- количество отосланных писем;
- количество ответов на письма;
- количество писем, приведших к личным визитам.

прямая почтовая рассылка:

- количество адресатов и количество отосланных писем;
- количество ответов в соотношении к разосланным письмам;
- размер благотворительного взноса после каждой рассылки;



Измерение
действий
сотрудников

- количество писем, приведших к личным встречам.

сайт:

- количество переходов на вкладку «пожертвовать»;
- продолжительность пребывания на сайте;
- количество писем через форму «свяжитесь с нами».

публисити:

- количество статей об эндаументе в бумажной прессе;
- количество статей и количество просмотров статей об эндаументе в электронной прессе.

события:

- список всех планируемых событий и описание их целей;
- количество посетителей каждого мероприятия;
- количество обратных контактов с каждым участником события.

Для того чтобы корректно отслеживать всю деятельность, мероприятия, источники обратной связи и т.п., необходимо вести учет. Несмотря на то, что далеко не вся деятельность может быть оцифрована и зафиксирована, нужно постараться использовать все информационные источники, включая обычные разговоры сотрудников, чтобы максимально зафиксировать деятельность фонда в документах, а затем представить ее в ежегодном отчете.

УЧЕТ ПОЖЕРТВОВАНИЙ В ЭНДАУМЕНТ

Пожертвования – это простейший способ оценить эффективность программы эндаумента. Всегда помните, что благотворительный взнос – это результат долгой работы всех сотрудников и попечительского совета, а также результат от наработанной репутации фонда, инновационных проектов и решений для доноров, удобных сервисов.

При учете пожертвований корректно учитывать только те, которые были собраны в текущем году. Ваш отчет может включать в себя как данные об уже фактически полученных средствах, так и плановые данные.

Чаще всего годовой отчет включает в себя:

- запланированные сборы в эндаумент, распределенные по статьям/программам и по количеству собранных средств;

Как
учитывать
пожертвования

- наличные пожертвования;
- средства, полученные от размещения на фондовом рынке (дивиденды);
- средства, полученные от ценных бумаг (дивиденды);
- средства, полученные от управления недвижимым имуществом;
- материальная собственность, перешедшая фонду;
- поступления от крупных благотворительных фондов;
- количество и объем пожертвований, полученных в результате специализированных маркетинговых акций;
- количество и объем поступлений, полученных в результате специализированных программ развития.

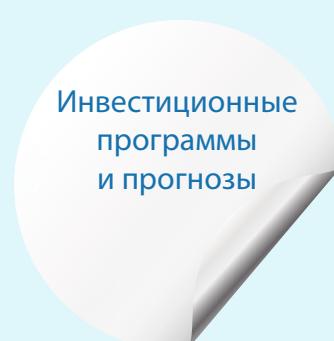
Первый год развития эндаумент-фонда вряд ли даст вам полную финансовую картину и понимание потенциала. Однако в последующие годы очень важно сравнивать не только годовую финансовую отчетность поступлений, но и брать конкретные периоды, чтобы понимать тенденцию.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ

Результаты инвестиционных программ – это еще один важнейший показатель развития эндаумент-фонда. Подобные результаты корректно сравнивать не со своими прошлыми достижениями, а со схожими типами акций и облигаций, присутствующими на фондовом рынке. Эндаумент-менеджер и в исторической ретроспективе 3-5-10 лет должен не только сравнивать уровень поступлений в эндаумент от инвестпрограмм, но и понимать, выгодным ли было вложение, сколько фонд потерял, а сколько приобрел, оперируя определенными ценными бумагами.

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОГНОЗЫ

И для персонала, и для попечительского совета всегда важно понимать инвестиционную перспективу эндаумент-фонда на ближайшие годы, особенно когда эндаумент находится на начальных стадиях развития и пожертвований не так много. Существуют простейшие сравнительные таблицы, которые лучше всяких слов обрисуют ситуацию в фонде:



Инвестиционные
программы
и прогнозы

Эндаумент-прогнозы					
	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Объем эндаумента на начало года					
Прирост эндаумента в %					
Взносы попечительского совета					
Ожидаемые поступления					
Прирост/уменьшение чистых активов в %					
Объем эндаумента на конец года					
Эндаумент-прогнозы в сравнении с реальными результатами					
	План	Факт			
Объем эндаумента на начало года					
Прирост эндаумента в %					
Взносы попечительского совета					
Ожидаемые поступления					
Прирост/уменьшение чистых активов в %					
Объем эндаумента на конец года					

ПОДТВЕРЖДЕННЫЕ ОЖИДАНИЯ

Ожиданиями называют финансовые планы, которые в будущем принесут организации определенный доход. Подобные планы могут включать в себя получение наследства, доходы от ренты, доходы от вложений в трастовые фонды и т.д. Очень важно понимать все возможности и виды подобных инвестиций, чтобы уметь подстраховать себя в сложных финансовых ситуациях.

ДОХОДНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ

Так как эндаумент – это нечто большее, чем просто инвестиция, то и доход от эндаумента можно описать как социальную инвестицию в будущее, блага, которые появятся благодаря эндаументу. Тем не менее Совет попечителей захочет узнать, каких овеществленных результатов достиг фонд, использовав определенное количество ресурсов.

Доходность инвестиций в эндаумент-фондах измеряется в течение нескольких лет, может быть даже десятилетий. Мировая практика говорит о том, что фонды с многолетней историей фиксируют расходы на реализацию эндаумент-программ в размере 5-8% от общего годового сбора. Эти цифры могут отличаться от средних принятых значений, но незначительно.

Все перечисленные выше показатели – это индикаторы активности и успешности эндаумент-команды и волонтеров, работающих над эндаументом, доноров, вовлеченных в долгосрочные проекты фонда, попечительского совета, вкладывающего ресурсы в развитие организации, инвестиционных менеджеров, грамотно распределяющих активы, и, главное – людей, которые будут продолжать создавать эндаумент сейчас и в будущем.

ДВИЖЕНИЕ ВПЕРЕД

Эндаумент-доноры инвестируют в будущее. Они рассматривают эндаумент-фонд как партнера для совместного создания новых сообществ, для конструирования лучшего мира. Главные элементы успеха эндаумент-программ можно определить шестью категориями:

Страсть. Вовлеченные в процесс создания эндаумента люди (исполнительный директор, сотрудники, инвестиционные и финансовые менеджеры, доноры) должны гореть этой идеей. Без энтузиазма и стойкости все усилия по формированию эндаумента будут напрасны-

Финансовые
ожидания
и факты

ми. Сотрудники фонда и волонтеры должны как можно теснее работать с потенциальными донорами, поддерживая постоянный интерес и развивая лояльность.

Планирование и подготовка. Программа эндаумента, включающая в себя цели, измеримые результаты, хорошо продуманные стратегии, обеспечивает платформу для развития целевого капитала, а также создает основу для дальнейшей оценки и корректировки благотворительных программ. И исполнительный директор, и попечительский совет могут использовать план реализации эндаумент-программы, чтобы заранее увидеть узкие места и вовремя привлекать дополнительные ресурсы. Волонтеры и штатный персонал должны обладать максимумом компетенций для работы с потенциальными донорами и их привлечения в фонд. Политики и процедуры должны быть прописаны максимально четко и прозрачно, стратегии должны быть одобрены и приняты к исполнению.

Производительность. Каждый участник эндаумент-фонда должен принять на себя обязательство и ответственность в исполнении своих функций. Фандрайзеры должны встречаться с донорами. Маркетологи должны обеспечивать пресс-поддержку и распространять информацию о фонде. Финансисты должны отслеживать доходы и расходы, эффективно определяя инвестиционный портфель. Работа над эндаументом – это множество мелких шагков, которые происходят постоянно: телефонный звонок, чтобы организовать визит к донору, сбор исходной информации, налаживание отношений, сторителлинг, приобретение практического опыта, формулирование ценностей, обсуждение планов, работа с профессиональными консультантами, работа над созданием и распределением инвестиционных портфелей, распространение положительного опыта и истории успеха. Соблюдение каждого шага в работе с донорами и отсутствие стагнации последовательно приведет вас к успеху.

Постоянство. Регулярная работа и постоянство коммуникаций с потенциальными донорами являются обязательными. Чтобы поверить, людям необходима повторяющаяся информация, снова и снова, год за годом. Если одна из ваших стратегий не увенчалась успехом, разрабатывайте новую. Следуйте плану, оценивайте результаты, корректируйте оперативную работу – продолжайте работать. Не ждите, что доноры придут в вашу организацию с предложением сделать пожертвование. Ведь потенциальные доноры, как правило, имеют несколько вариантов, как потратить средства, у каждого из них свои интересы.

Партнерские отношения. Создание и развитие эндаумента – это результат коллективных усилий. Доноры и потенциальные благотворители, фонд в целом и попечительский совет в частности, консультанты и сторонние наблюдатели, семьи благотворителей, финансо-

вые институты, сообщества и многие-многие другие напрямую или косвенно задействованы в этом процессе.

Очень важно сохранять вовлеченность каждого из них, еще более важно держать их осведомленными, не допуская информационного вакуума. Все благотворители живут и работают, исходя из своих ценностей, из своего понимания течения времени. Донорам нужно много времени, чтобы принять решение о взносе. И чем серьезнее решение, тем больше времени потребуется, тем трепетнее нужно относиться к уже выстроенным с благотворителем отношениям. Фонд должен поощрять потенциальных доноров в принятии решений, даже если на это потребуются месяцы. Важно не оставлять донора один на один со своими сомнениями о типе и размере благотворительного пожертвования, но в то же время оставаться корректным и терпеливым в работе с меценатом.

СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

Любые благотворительные и социально-ориентированные проекты в конечном счете преследуют цель улучшить социально-экономические условия жизнедеятельности людей. Финансовые средства, вкладываемые стейкхолдерами в такие проекты, принято называть социальными инвестициями. Однако инвестор всегда желает знать, какова эффективность вложений? Можно ли её измерить? И разве не достаточно финансовых и аналитических отчетов, которые предоставляются грантодателю в обязательном порядке?

На самом деле оценка эффективности благотворительных проектов и программ не носит обязательного характера и проводится исключительно по усмотрению НКО.

В благотворительности сегодня используется оценка SROI (SOCIAL RETURN ON INVESTMENT) - социально-экономическая оценка инвестиций. Несмотря на то, что истоками методики SROI является анализ «затраты – выгоды» (CBA - Cost Bene_t Analysis), ее создание и развитие осуществлялось именно с учетом двух других традиций, таких как учет вклада проекта в устойчивое развитие общества (sustainability accounting) и непосредственно финансовый учет(financial accounting).

Смысл оценки SROI сводится не только к сведению дебета и кредита, подсчету выпущенных методических рекомендаций и проведенных мероприятий. Это, скорее, попытка «учета» социальных изменений, произошедших в обществе в целом или конкретном социальном кластере под воздействием благотворительного проекта.



Social
return on
investment

ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМА ТАКАЯ ОЦЕНКА?

Во-первых, она помогает сотрудникам благотворительного фонда и волонтерам понять, как можно усилить эффективность социальных инвестиций в дальнейшем, какие инструменты работают более результативно в конкретных условиях или территориях, а какие нет.

Во-вторых, формализованная статистика социальных изменений является хорошим подспорьем в диалоге с потенциальными благотворителями, которые хотят быть уверенными в том, что их средства не будут истрачены неэффективно.

Так, в дебатах о целевых капиталах решающим аргументом могут стать не только цифры прирастающего эндаумента, но и, например, статистика по ослаблению криминогенной обстановки или по снижению количества преступлений в молодёжной среде благодаря клубу, созданному на средства целевого капитала.

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.

Показатели SROI могут быть самыми разными и носить не только количественный, но и качественный характер. Чтобы оценка оказалась объективной и дала ожидаемый эффект, можно облегчить поиск собственных уникальных показателей, воспользовавшись семью известными принципами SROI:

1. Уделяйте внимание участникам проекта.

Привлекайте стейкхолдеров. Участию стейкхолдеров в определении изменений или эффектов, возникших в результате общественно значимой деятельности, уделяйте особое внимание. При проведении оценки старайтесь вовлекать целевую группу проекта в обсуждение как самой оценки, так и её критериев. Опирайтесь на их мнение, анализируйте их реакцию на ваши действия, учитывайте их пожелания и критику. Данный подход не требует обязательного вовлечения причастных сторон к принятию решений, касающихся результатов / изменений, хотя консультации со стейкхолдерами не исключены.

2. Выясняйте, что изменилось в результате проекта.

Точно фиксируйте системные изменения, поведенческие модели, индексы благосос-

тояния и т.п. Именно поэтому нужно хорошо прорабатывать ожидаемые результаты в самом начале проекта. Так называемая карта результатов поможет вам: это схема, представляющая собой логическую структуру вашего проекта, включающая в себя все компоненты, из которых и будут в дальнейшем складываться социальные результаты.

3. Принимайте в расчет только то, что имеет существенное значение: внимание к важным элементам.

Принцип существенности SROI требует решений, создающих условия для охвата как положительных, так и отрицательных эффектов, исключение которых может повлиять на решения стейкхолдеров. Учитывая это, следует определить возможность разделения различных аудиторий стейкхолдеров на меньшие группы людей, оценивающих различные для них существенные изменения.

Не пытайтесь объять необъятное, собрать всю возможную информацию и детально рассмотреть ее – на это уйдет масса времени и сил. Анализ SROI направлен на получение более качественной информации о социально-политических результатах, а не на получение наибольшего количества информации. Выявите приоритетные точки оценки и сконцентрируйте на них усилия по сбору и анализу информации.

4. Не преувеличивайте собственных заслуг.

Необходимо честно и объективно учитывать сравнительные показатели, противоположные гипотезы, признаки и переменные параметры. Чтобы результаты оценки оказались объективными, постарайтесь удалить из оцениваемых параметров те результаты, которые были бы достигнуты и без реализации вашего проекта. Общественная жизнь – явление многоплановое и имеет множественные зависимости; чтобы указать на те из них, которые были предметом вашей заботы, нужно грамотное исследование. Именно поэтому важно в самом начале проекта оговорить со стейкхолдерами область сравниваемых показателей, указав их в карте результатов.

5. Оценивайте то, что имеет значение.

Любая оценка предполагает погрешность. Часто показатели по результатам вашего проекта могут оказаться результатами, не использующимиися в рыночном обороте; их ценность может быть не известна общественности. Следовательно, такие результаты не будут

Поиск
уникальных
показателей

убедительными для инвесторов, более того, они могут разочаровать благотворителей.

6. Действуйте прозрачно.

Это означает, что все результаты проекта и методика оценки должны быть доступны для анализа стейкхолдерами, даже если речь идёт о неудачах или негативных итогах.

7. Подтверждайте факты получения результатов.

Смысл данного принципа заключается в том, что в ходе анализа SROI неизбежно формируются доводы в пользу включения или исключения тех или иных результатов. Все результаты проекта, включая и непланируемые, важно грамотно архивировать, обеспечивая объективность и документальность фиксации. Для успешного проведения SROI -анализа эффективности социально значимых проектов после их завершения фандрайзеру рекомендуется в самом начале проекта осуществлять десять взаимосвязанных процедур.

ПРОЦЕДУРЫ SROI

Процедуры
SROI

1. Исследование и предварительное планирование. На этом этапе фандрайзер изучает природу социальных проектов, характеристику результатов, изменений и воздействий, возникающих в ходе их осуществления, определяет границы и содержание анализа, временные показатели анализа, состав команды.

2. Определение заинтересованных сторон. Фандрайзер определяет все стороны, которые являются прямыми или косвенными потребителями результатов социального проекта, определяет их цели и ожидаемые результаты.

3. Определение границ анализа. В рамках данного шага необходимо 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 измене-

ния, возникающие в ходе 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. Это основная работа, подготовка к которой велась на предыдущих этапах. Она включает в себя полевые исследования, сбор и анализ данных, подготовку данных для дальнейшего прогнозирования.

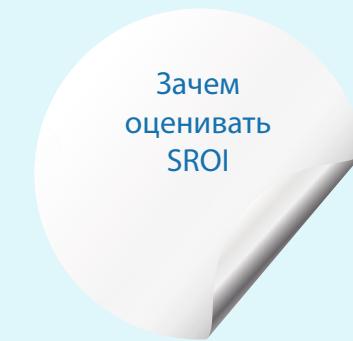
7. Определение прогнозов. В рамках этого шага фандрайзер определяет, какие финансовые эквиваленты можно использовать и какие их значения по программе можно прогнозировать в ближайшие несколько лет. Необходимо в первую очередь определить горизонт и точность прогнозов.

8. Анализ доходов и расходов. Здесь фандрайзер изучает финансовые показатели и отчетность, обращая внимание на то, 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. Несмотря на очевидную полезность методики, существуют ограничения в использовании оценки SROI.

Этапность
SROI



Зачем оценывать SROI

Не всякая экономическая оценка эффективности проекта пропорционально отражает его социальный эффект, равно как и социальная полезность проекта может быть экономически слабо эффективна.

Оценка SROI не может заменить экономической оценки эффективности проекта; необходимо понимать, что это два разных фокуса оценки, и они не подменяют, а лишь дополняют друг друга.

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 финансово-выми институтами и могут использоваться лишь как формализованный набор аргументов в переговорах с благотворителями.

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, однако в дальнейшем это вооружит фандрайзера новыми компетенциями.

Учитывая различные подходы к самой теме оценки эффективности социальных инвестиций, 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.

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;
- 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;
- сравнивать различные по природе блага, создаваемые в проекте;
- проводить анализ чувствительности проекта и другие направления анализа;

- определить наиболее важные источники создания ценности и осуществлять оптимизацию деятельности.

Основные преимущества от использования SROI анализа социальной эффективности инвестиций связаны с тем, что все участники любого проекта могут посмотреть на свою деятельность несколько иными глазами, а именно оценивая общественную значимость проекта.

Информация, которая получается в ходе анализа, создает базу для понимания новой роли некоммерческих организаций. 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 предоставлений описаний для показателей (соединение количественных и качественных материалов).** Анализ представляет собой средство передачи информации о социальных результатах всем заинтересованным сторонам, обеспечивая таким образом необходимую прозрачность при управлении социально значимыми проектами;
- **предоставление более качественной информации для принятия управленческих решений.** Результаты анализа SROI позволяют оценить эффективность социальных 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.** Концентрируется внимание руководителей на приоритетных направлениях и результатах, анализируется социальная эффективность, создается информация о социальных результатах и воздействиях, их стоимости;
- **усвоение инвестиционного образа мышления.** Концепция социальной эффективности помогает людям понять, что любое вложение средств в виде гранта или займа должно рассматриваться как инвестиция, а не как безвозмездная помощь или субсидия. Инвестиционный образ мышления фокусирует внимание на создании ценности, а не на затратах.



Что вы
получаете от
оценки SROI



ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. КОРОТКИЕ ОТВЕТЫ НА САМЫЕ ВАЖНЫЕ ВОПРОСЫ

Что такое целевой капитал

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.

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, повышать профессиональный уровень сотрудников организаций-благополучателей и т. д. Целевой капитал фонда местного сообщества также позволяет использовать собранные средства на проекты и программы по развитию территорий 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

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), охрана окружающей среды, оказание гражданам бесплатной юридической помощи и осуществление их правового просвещения, а также в целях функционирования общероссийского обязательного общедоступного телеканала общественного телевидения.

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:

Кто
формирует
целевой капитал

- определение целей формирования целевого капитала;
- утверждение годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности;
- утверждение финансового плана;
- определение управляющей компании и аудиторской организации;
- принятие решения 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

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

Права донора

Даритель (дарители), его наследники или иные правопреемники вправе получать информацию о формировании целевого капитала, 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.

Какие законы регулируют деятельность фонда

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 связи 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 др.;
- 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.

Как формируется целевой капитал

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.

Как
формируется
капитал

Как сформировать совет по использованию ЦК

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

- предварительное согласование финансового плана НКО/специализированного фонда и вносимых в него изменений (финансовый план утверждается высшим органом управления некоммерческой организации) социально значимыми проектами;
- 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.

- Каковы модели создания фонда целевого капитала
- Существуют две модели создания фондов целевого капитала (ФЦК), каждая из которых имеет свои ограничения (см. Схемы далее).

Если за год не удалось собрать 3 миллиона рублей

В этом случае 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.

Если не удалось
собрать 3 млн руб.

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.

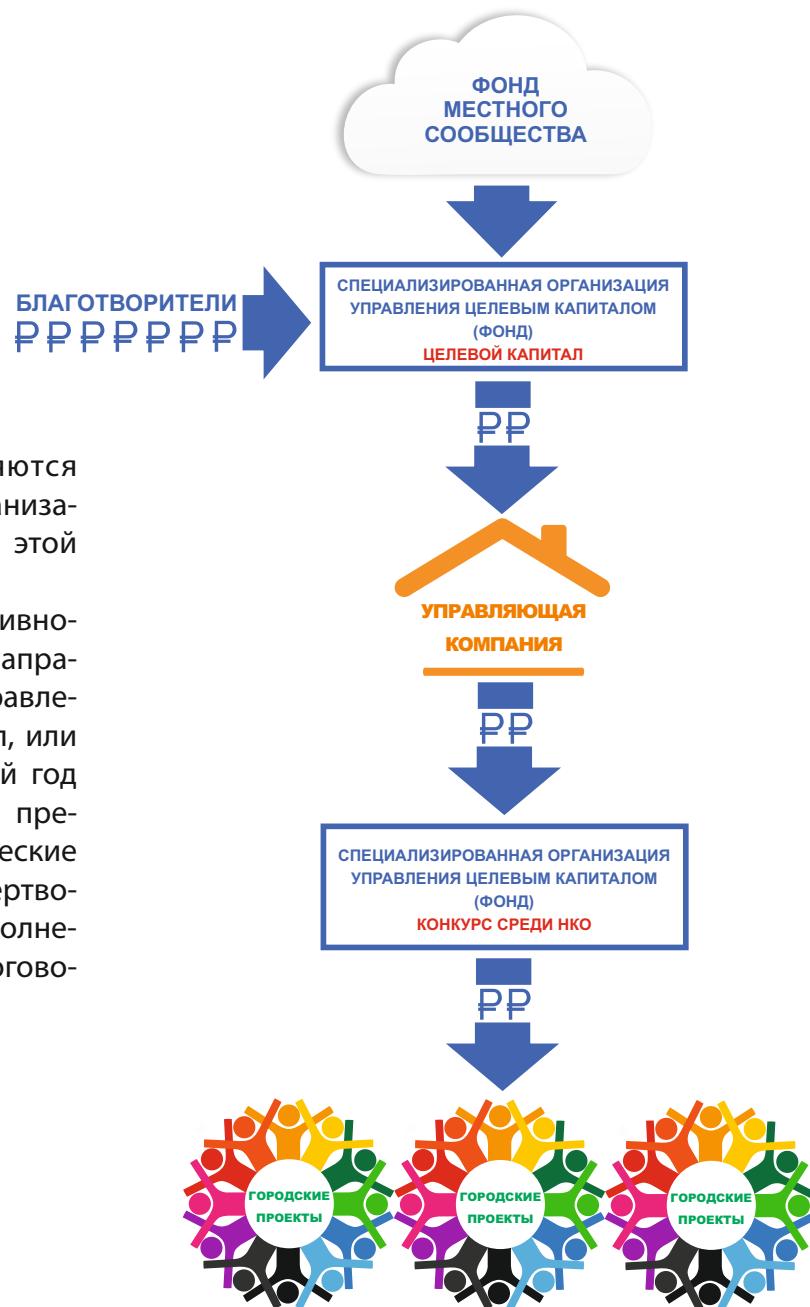
Какие средства могут быть инвестированы в ЦК

- 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;

Специализированная организация управления целевым капиталом

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**

БЛАГОТВОРИТЕЛИ
Р Р Р Р Р Р Р

**ФОНД
МЕСТНОГО
СООБЩЕСТВА
ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ**



**ФОНД
МЕСТНОГО
СООБЩЕСТВА**
КОНКУРСЫ В РАМКАХ
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ФМС



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).

- 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

Вознаграждение управляющей компании выплачивается за счет дохода от доверительного управления имуществом, составляющего целевой капитал, полученного от управляющей компании в отчетный год, но не более 10% такого дохода. Расходы, связанные 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.

Как использовать средства и 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.

Как
использовать
доход от ЦК

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

НКО/специализированный фонд обязан 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 раздельно.

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 отчитываться
по капиталу

Как пополнить сформированный ЦК

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.

Что такое публичный сбор средств

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;
- стандартную форму договора пожертвования, утвержденную 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;
- информацию 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.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ОТ 30 ДЕКАБРЯ 2006 Г. N 275-ФЗ «О ПОРЯДКЕ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ»

Дата подписания 30 декабря 2006 г.

Опубликован 11 января 2006 г.

Вступает в силу 11 января 2007 г.

Принят Государственной Думой 22 декабря 2006 года

Одобрен Советом Федерации 27 декабря 2006 года

Глава 1. Общие положения

Статья 1. Предмет регулирования настоящего Федерального закона

1. Настоящий Федеральный закон регулирует отношения, возникающие при сборе денежных средств на формирование целевого капитала некоммерческих организаций, формировании и расформировании целевого капитала некоммерческих организаций, доверительном управлении имуществом, составляющим целевой капитал некоммерческих организаций, использовании доходов, полученных от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал некоммерческих организаций, и предназначенных для финансирования уставной деятельности некоммерческих организаций, а также определяет особенности правового положения некоммерческих организаций, формирующих целевой капитал. Особенности формирования целевого капитала некоммерческих организаций за счет бюджетных средств и особенности доверительного управления им в этом случае могут устанавливаться иными федеральными законами.

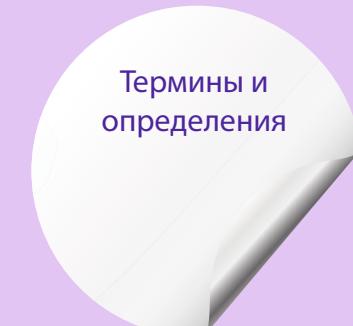
2. Действие настоящего Федерального закона не распространяется на отношения, связанные с получением некоммерческими организациями пожертвований, а также с приносящей доход деятельностью некоммерческих организаций, если некоммерческие организации не формируют целевой капитал.

Статья 2. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе

Для целей настоящего Федерального закона используются следующие основные понятия:

1) целевой капитал некоммерческой организации (далее также - целевой капитал) - сформированная за счет пожертвований, внесенных жертвователем (жертвователями) в виде

Закон
о целевом
капитале



Термины и определения

- денежных средств, часть имущества некоммерческой организации, переданная некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческой организации или иных некоммерческих организаций, в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом;
- 2) доход от целевого капитала - доход от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, а также часть имущества, составляющего целевой капитал, определяемая в соответствии с настоящим Федеральным законом, которые передаются получателям дохода от целевого капитала;
- 3) доход от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, - сумма, определяемая как увеличение стоимости чистых активов в результате доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, за отчетный период;
- 4) некоммерческая организация - собственник целевого капитала - некоммерческая организация, созданная в организационно-правовой форме фонда, автономной некоммерческой организации, общественной организации, общественного фонда или религиозной организации;
- 5) специализированная организация управления целевым капиталом (далее - специализированная организация) - некоммерческая организация - собственник целевого капитала, созданная в организационно-правовой форме фонда исключительно для формирования целевого капитала, использования, распределения дохода от целевого капитала в пользу иных получателей дохода от целевого капитала в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом;
- 6) жертвователи - физические лица или юридические лица, осуществляющие пожертвования некоммерческим организациям, предусмотренным настоящим Федеральным законом, на формирование целевого капитала посредством передачи в собственность некоммерческих организаций денежных средств;
- 7) получатели дохода от целевого капитала - некоммерческие организации, за исключением государственных корпораций, политических партий и общественных движений. Получателем дохода от целевого капитала некоммерческой организации - собственника целевого капитала, не являющейся специализированной организацией, является только данная некоммерческая организация;
- 8) управляющая компания - акционерное общество, общество с ограниченной (дополни-

тельной) ответственностью, созданные в соответствии с законодательством Российской Федерации и имеющие лицензию на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами или лицензию на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами.

Статья 3. Цели формирования целевого капитала и использования дохода от целевого капитала

1. Формирование целевого капитала и использование дохода от целевого капитала могут осуществляться в целях использования в сфере образования, науки, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта (за исключением профессионального спорта), искусства, архивного дела, социальной помощи (поддержки).

2. Формирование целевого капитала и использование, распределение дохода от целевого капитала на иные цели, за исключением предусмотренных частью 1 настоящей статьи целей, недопускаются.

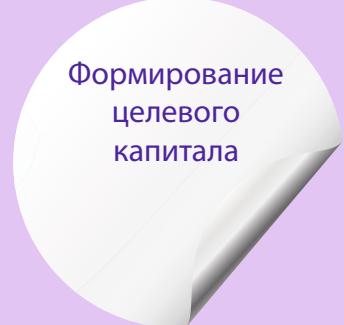
3. Некоммерческая организация - собственник целевого капитала вправе использовать на административно-управленческие расходы, связанные с формированием целевого капитала и осуществлением деятельности, финансируемой за счет дохода от целевого капитала, не более 15 процентов суммы дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, или не более 10 процентов суммы дохода от целевого капитала, поступившего за отчетный год. Такими расходами являются, в частности, оплата аренды помещений, зданий и сооружений, расходы на приобретение основных средств и расходных материалов, расходы на проведение аудита, выплату заработной платы работникам некоммерческой организации, расходы на управление некоммерческой организацией или ее отдельными структурными подразделениями, расходы на приобретение услуг по управлению некоммерческой организацией или ее отдельными структурными подразделениями.

Глава 2. Порядок формирования целевого капитала

Статья 4. Формирование целевого капитала

1. Жертвователи передают в собственность некоммерческой организации на формирование целевого капитала денежные средства в валюте Российской Федерации или иностранной валюте на основании договора пожертвования или завещания в соответствии с нормами гражданского законодательства о дарении или о наследовании с учетом особенностей, предусмотренных настоящим Федеральным законом.

Термины и
определения



Формирование целевого капитала

2. Некоммерческая организация не вправе передавать на формирование своего целевого капитала (пополнение своего сформированного целевого капитала) собственные денежные средства.
 3. Договором пожертвования, заключенным между жертвователем и некоммерческой организацией, или завещанием может быть предусмотрена передача денежных средств как для формирования целевого капитала, так и для пополнения уже сформированного некоммерческой организацией целевого капитала в соответствии с условиями договора пожертвования или завещания.
 4. Если договором пожертвования не определены конкретное назначение и (или) цели использования дохода от целевого капитала, срок, на который формируется целевой капитал, а также если договором пожертвования со специализированной организацией не определены получатели дохода от целевого капитала, то конкретное назначение и (или) цели использования дохода от целевого капитала, срок, на который формируется целевой капитал, и получатели дохода от целевого капитала определяются советом по использованию целевого капитала некоммерческой организации, с которой заключен договор пожертвования, в порядке, определенном настоящим Федеральным законом и уставом некоммерческой организации.
 5. Если в завещании в качестве наследника денежных средств, предназначенных для формирования целевого капитала, определена конкретная некоммерческая организация, но не определены конкретное назначение и (или) цели использования дохода от целевого капитала, срок, на который формируется целевой капитал, а также если в качестве наследника определена специализированная организация, но не определены получатели дохода от целевого капитала, то конкретное назначение и (или) цели использования дохода от целевого капитала, срок, на который формируется целевой капитал, и получатели дохода от целевого капитала определяются советом по использованию целевого капитала некоммерческой организации, являющейся наследником по завещанию, в порядке, определенном настоящим Федеральным законом и уставом некоммерческой организации.
 6. Если в договоре пожертвования или завещании отсутствует указание на то, что денежные средства передаются на формирование целевого капитала, отношения, возникающие по поводу этих денежных средств, регулируются иными федеральными законами.
- Статья 5. Права жертвователей**
1. Жертвователь, его наследники или иные правопреемники вправе получать информацию о

формировании целевого капитала, доходе от доверительного управления целевым капиталом, а также об использовании дохода от целевого капитала, в который жертвователем были внесены денежные средства в порядке, установленном настоящим Федеральным законом.

2. Жертвователь, его наследники или иные правопреемники вправе требовать отмены пожертвования, если такое пожертвование, переданное на формирование целевого капитала, используется не в соответствии с назначением, указанным в договоре пожертвования, или если изменение этого назначения было осуществлено с нарушением правил, предусмотренных пунктом 4 статьи 582 Гражданского кодекса Российской Федерации.

3. Жертвователь, его наследники или иные правопреемники вправе требовать отмены пожертвования, переданного на формирование целевого капитала, только после направления некоммерческой организации, с которой заключен договор пожертвования, в письменной форме предупреждения о необходимости использования пожертвования, переданного на формирование целевого капитала, в соответствии с назначением, указанным в договоре пожертвования, или необходимости устранения в разумный срок нарушений, предусмотренных пунктом 4 статьи 582 Гражданского кодекса Российской Федерации.

4. Размер требований жертвователя, его наследников или иных правопреемников к некоммерческой организации, с которой заключен договор пожертвования, в случае отмены пожертвования не может превышать сумму пожертвования.

Статья 6. Требования, предъявляемые к некоммерческим организациям - собственникам целевого капитала

1. Некоммерческая организация, формирующая целевой капитал, обязана создать совет по использованию целевого капитала. До утверждения высшим органом управления некоммерческой организации численного и персонального состава совета по использованию целевого капитала некоммерческая организация не вправе передавать денежные средства в доверительное управление.

2. Некоммерческая организация - собственник целевого капитала, за исключением специализированной организации, вправе осуществлять только определенные Правительством Российской Федерации виды платной деятельности.

3. Специализированная организация вправе осуществлять деятельность, связанную исключительно с формированием целевого капитала, использованием, распределением дохода от целевого капитала в пользу иных получателей дохода от целевого капитала, в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом. Источниками формирования имущес-

тва специализированной организации могут являться пожертвования и получение имущества в порядке наследования на формирование целевого капитала, регулярные и единовременные поступления от учредителей специализированной организации, добровольные имущественные взносы, а также пожертвования и получение имущества в порядке наследования на цели, не связанные с формированием целевого капитала.

4. Некоммерческая организация вправе сформировать несколько целевых капиталов на основании отдельных договоров пожертвования, завещаний, а также в случае, если договором пожертвования, завещанием определены различные цели формирования целевого капитала.

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

6. Годовая бухгалтерская отчетность некоммерческой организации, связанная с формированием целевого капитала, использованием, распределением дохода от целевого капитала, подлежит ежегодному обязательному аудиту, если балансовая стоимость имущества, составляющего целевой капитал, превышает на конец отчетного года 20 миллионов рублей.

7. Некоммерческая организация, сформировавшая несколько целевых капиталов, обязана вести бухгалтерский учет всех операций, связанных с получением денежных средств на формирование целевых капиталов, передачей денежных средств, составляющих целевые капиталы, в доверительное управление управляющей компании, а также с использованием, распределением доходов от целевых капиталов, по каждому целевому капиталу раздельно.

8. Некоммерческая организация не вправе пользоваться и распоряжаться денежными средствами, полученными на формирование целевого капитала (за исключением их внесения на депозитные счета в кредитных организациях), до их передачи в доверительное управление управляющей компании, за исключением случая, предусмотренного частью 12 настоящей статьи.

9. В течение двух месяцев со дня, когда сумма полученных некоммерческой организацией денежных средств на формирование целевого капитала составит 3 миллиона рублей, некоммерческая организация обязана передать денежные средства в доверительное управление управляющей компании. Со дня передачи таких денежных средств в доверительное управление управляющей компании целевой капитал считается сформированным.

10. Если после передачи денежных средств в доверительное управление управляющей компании в пользу некоммерческой организации будут сделаны дополнительные пожертвования в виде денежных средств на формирование целевого капитала или на пополнение сформированного целевого капитала, такие денежные средства некоммерческая организация обязана передать в доверительное управление управляющей компании в течение 10 дней со дня их получения.

11. Минимальный срок, на который формируется целевой капитал, составляет 10 лет, если иное не установлено настоящим Федеральным законом.

12. Если в течение одного года со дня поступления на банковский счет некоммерческой организации первого пожертвования на формирование целевого капитала общая сумма поступивших пожертвований не превысит 3 миллиона рублей или если в течение этого срока не создан совет по использованию целевого капитала, некоммерческая организация не вправе передать указанные пожертвования в доверительное управление. В этом случае целевой капитал не формируется и некоммерческая организация до окончания финансового года, в котором истек срок формирования целевого капитала, обязана возвратить поступившие денежные средства жертвователю, если договором пожертвования не предусмотрено иное или если денежные средства получены некоммерческой организацией в порядке наследования.

Статья 7. Требования, предъявляемые к получателю дохода от целевого капитала

1. Расходы получателя дохода от целевого капитала, финансируемые за счет дохода от целевого капитала, и расходы, финансируемые из других источников, подлежат раздельному бухгалтерскому учету.

2. Бухгалтерский учет и бухгалтерская отчетность не являющегося собственником целевого капитала получателя дохода от целевого капитала подлежат обязательному ежегодному аудиту в части использования дохода от целевого капитала, если размер финансирования этого получателя дохода от целевого капитала за счет дохода от целевого капитала в течение отчетного года составляет более 5 миллионов рублей.

Требования к
получателю
дохода

Статья 8. Высший орган управления некоммерческой организации - собственника целевого капитала

1. Высший орган управления некоммерческой организации - собственника целевого капитала формируется в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации.

2. К полномочиям высшего органа управления некоммерческой организации - собственника целевого капитала наряду с установленными иными федеральными законами полномочиями относятся также:

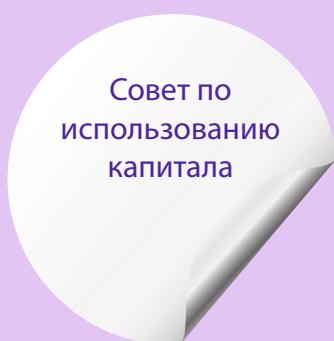
- 1) принятие решения о формировании, расформировании целевого капитала;
- 2) определение целей, для достижения которых некоммерческая организация вправе сформировать целевой капитал;
- 3) утверждение годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности о формировании целевого капитала, об использовании, о распределении дохода от целевого капитала;
- 4) утверждение финансового плана использования, распределения дохода от целевого капитала (далее - финансовый план некоммерческой организации) и внесение изменений в такой финансовый план;
- 5) определение управляющей компании и аудиторской организации;
- 6) принятие решения о публичном сборе денежных средств и утверждение стандартной формы договора пожертвования, заключаемого с жертвователями при публичном сборе денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала;
- 7) утверждение численного и персонального состава совета по использованию целевого капитала;
- 8) иные вопросы, предусмотренные настоящим Федеральным законом.

Статья 9. Совет по использованию целевого капитала

1. Некоммерческая организация - собственник целевого капитала обязана создать совет по использованию целевого капитала. Порядок формирования совета по использованию целевого капитала и его полномочия определяются учредительными документами некоммерческой организации в соответствии с настоящим Федеральным законом.

2. В специализированной организации функции совета по использованию целевого капитала осуществляют попечительский совет, порядок формирования и деятельности которого определяется уставом специализированной организации в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормами настоящего Федерального закона, регулирующими деятельность совета по использованию целевого капитала.

3. Некоммерческая организация, сформировавшая несколько целевых капиталов, вправе создать совет по использованию каждого целевого капитала.
4. К полномочиям совета по использованию целевого капитала относятся:
- 1) предварительное согласование финансового плана некоммерческой организации и изменений в него;
 - 2) определение назначения и целей использования дохода от целевого капитала, а также получателей дохода от целевого капитала, срока, на который сформирован целевой капитал, объема выплат за счет дохода от целевого капитала, периодичности и порядка их осуществления в случаях, если договором пожертвования или завещанием не определены указанные условия;
 - 3) предварительное одобрение стандартной формы договора пожертвования, заключаемого с жертвователями при публичном сборе денежных средств на пополнение целевого капитала;
 - 4) утверждение внутреннего документа, определяющего порядок осуществления контроля за выполнением финансового плана некоммерческой организации, в том числе порядок и сроки рассмотрения поступающих жалоб, обращений и заявлений, формы и сроки представления отчетных документов;
 - 5) подготовка предложений о полномочиях совета по использованию целевого капитала и их представление в высший орган управления некоммерческой организации для утверждения;
 - 6) контроль за выполнением финансового плана некоммерческой организации и подготовка предложений о внесении в него изменений;
 - 7) иные предусмотренные настоящим Федеральным законом и уставом некоммерческой организации полномочия.
5. Совет по использованию целевого капитала формируется из числа представителей некоммерческой организации - собственника целевого капитала, представителей получателей дохода от целевого капитала, жертвователей (их представителей), граждан и представителей юридических лиц, имеющих заслуги перед обществом, авторитет и (или) достижения в области деятельности, соответствующей целям деятельности некоммерческой организации. В состав совета по использованию целевого капитала не могут входить два 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.



Совет по
использованию
капитала

ла. Представители некоммерческой организации - собственника целевого капитала могут составлять не более одной трети состава совета по использованию целевого капитала.

6. Жертвователь, размер пожертвования которого составляет более 10 процентов балансовой стоимости имущества, составляющего целевой капитал, на последнюю отчетную дату, вправе потребовать включить себя или своего представителя в состав совета по использованию целевого капитала. В этом случае высший орган управления некоммерческой организации обязан принять решение о включении такого жертвователя или его представителя в состав совета по использованию целевого капитала в течение одного месяца со дня получения соответствующего требования жертвователя при условии, что такое включение не противоречит части 5 настоящей статьи.

7. Некоммерческая организация - собственник целевого капитала не вправе осуществлять выплату вознаграждения членам совета по использованию целевого капитала за выполнение ими возложенных на них функций.

8. 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.

Статья 10. Реорганизация и ликвидация некоммерческой организации - собственника целевого капитала

1. Реорганизация и ликвидация некоммерческой организации - собственника целевого капитала осуществляются в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

2. Некоммерческая организация - собственник целевого капитала не может быть реорганизована в хозяйственное товарищество или общество.

3. При ликвидации некоммерческой организации - собственника целевого капитала имущество, составляющее целевой капитал, используется на цели, определенные договором пожертвования или завещанием, а в случаях, если договором пожертвования или завещанием такие цели не определены, - на цели, определенные решением совета по использованию целевого капитала.

Статья 11. Публичный сбор денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала

1. Некоммерческая организация вправе объявить о публичном сборе денежных средств на

Публичный сбор средств

пополнение сформированного целевого капитала (далее также - публичный сбор денежных средств).

2. Публичный сбор денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала осуществляется на основании стандартной формы договора пожертвования, предварительно одобренной советом по использованию целевого капитала и утвержденной высшим органом управления некоммерческой организации.

3. Наряду с предметом договора в стандартной форме договора пожертвования должны быть указаны:

- 1) цели, для достижения которых будет использоваться доход от целевого капитала;
- 2) порядок распоряжения целевым капиталом при его расформировании в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом;
- 3) номер банковского счета некоммерческой организации, на который могут перечисляться пожертвования;
- 4) адрес сайта в сети Интернет, используемого некоммерческой организацией для размещения информации, предусмотренной настоящим Федеральным законом.

4. При публичном сборе денежных средств жертвователи принимают условия стандартной формы договора пожертвования только путем присоединения к такому договору в целом. Жертвователи - физические лица могут заключать такой договор путем перечисления денежных средств на указанный в стандартной форме договора пожертвования банковский счет.

5. В случае публичного сбора денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала некоммерческая организация обязана обеспечить свободный доступ любым заинтересованным лицам к ознакомлению со следующими документами и информацией:

- 1) с уставом некоммерческой организации и документом, подтверждающим факт внесения записи о некоммерческой организации в единый государственный реестр юридических лиц;
- 2) со сведениями об адресе (месте нахождения) постоянно действующего исполнительного органа некоммерческой организации;
- 3) со стандартной формой договора пожертвования, утвержденной высшим органом управления некоммерческой организации;
- 4) с финансовым планом некоммерческой организации;
- 5) со сведениями о численном и персональном составе совета по использованию целевого капитала;
- 6) со сведениями об управляющей компании и аудиторской организации с указанием их

наименований, адресов (места нахождения) их постоянно действующих исполнительных органов;

7) с информацией о величине административно-управленческих расходов некоммерческой организации, о доле указанных расходов, финансируемых за счет дохода от целевого капитала в соответствии с настоящим Федеральным законом;

8) с отчетом о формировании целевого капитала и об использовании, о распределении дохода от целевого капитала за три последних отчетных года или, если с момента формирования целевого капитала прошло менее трех лет, за каждый завершенный отчетный год с момента его формирования.

6. Документы и информация, которые предусмотрены частью 5 настоящей статьи, размещаются некоммерческой организацией собственником целевого капитала на сайте в сети Интернет в следующие сроки:

1) при объявлении о публичном сборе денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала - одновременно с объявлением о публичном сборе денежных средств;

2) при утверждении указанных документов или изменений, внесенных в них, либо изменении указанной информации после объявления о публичном сборе денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала - не позднее трех дней после дня утверждения соответствующего документа или после дня изменения соответствующей информации.

Статья 12. Отчетность некоммерческой организации - собственника целевого капитала

1. Некоммерческая организация - собственник целевого капитала обязана не позднее шести месяцев после окончания отчетного года подготовить и утвердить годовой отчет о формировании целевого капитала и об использовании, о распределении дохода от целевого капитала. В случае если такой некоммерческой организацией сформировано несколько целевых капиталов, указанный годовой отчет готовится по каждому сформированному целевому капиталу.

2. Годовой отчет о формировании целевого капитала и об использовании, о распределении дохода от целевого капитала должен содержать в том числе следующую информацию:

1) о стоимости имущества, находящегося в доверительном управлении управляющей компании по договору доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, на конец отчетного года;

2) о сумме денежных средств, поступивших для формирования или пополнения целевого капитала за отчетный год;

- 3) о доходе от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, за отчетный год;
- 4) об использовании дохода от целевого капитала за отчетный год с указанием общей суммы денежных средств, направленных на административно-управленческие расходы некоммерческой организации, а также общей суммы денежных средств, направленных получателям дохода от целевого капитала;
- 5) об общей сумме расходов управляющей компании, связанных с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, за отчетный год, а также о размере вознаграждения, выплаченного управляющей компании, осуществляющей доверительное управление имуществом, составляющим целевой капитал;
- 6) о выявленных за отчетный год нарушениях при формировании целевого капитала, а также при использовании, распределении дохода от целевого капитала.

3. Годовой отчет о формировании целевого капитала и об использовании, о распределении дохода от целевого капитала должен быть размещен некоммерческой организацией на сайте в сети Интернет, используемом некоммерческой организацией для размещения информации, предусмотренной настоящим Федеральным законом, в течение 10 дней с даты утверждения такого отчета или внесения в него изменений.

Статья 13. Порядок использования дохода от целевого капитала

1. Доход от целевого капитала должен использоваться в соответствии с целями, предусмотренными настоящим Федеральным законом, уставом некоммерческой организации - собственника целевого капитала, договором пожертвования или завещанием либо в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, решением совета по использованию целевого капитала.

2. Использование дохода от целевого капитала осуществляется некоммерческой организацией в соответствии с финансовым планом некоммерческой организации.

3. Финансовый план некоммерческой организации утверждается высшим органом управления некоммерческой организации после его предварительного согласования с советом по использованию целевого капитала. В случае, если целевой капитал некоммерческой организации сформирован за счет пожертвования одного жертвователя, финансовый план некоммерческой организации также должен быть согласован с данным жертвователем, если договором пожертвования не установлено иное.

4. Некоммерческая организация вправе расходовать часть имущества, составляющего

Порядок
использования
дохода

Расформирование целевого капитала

целевой капитал, но не более 10 процентов балансовой стоимости имущества, составляющего целевой капитал, в год, если это не запрещено договором пожертвования или завещанием и предусмотрено финансовым планом некоммерческой организации.

5. Некоммерческая организация вправе использовать не весь полученный доход от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, при условии выполнения обязательств по договорам пожертвования, условий завещаний, а в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, решений совета по использованию целевого капитала. При этом размер неиспользованного дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, не может быть более 50 процентов такого дохода за два года подряд.

Статья 14. Расформирование целевого капитала

1. Целевой капитал подлежит расформированию в следующих случаях:

- 1) достижения целей или наступления условий, предусмотренных договором пожертвования, завещанием или в случаях, установленных настоящим Федеральным законом, решением совета по использованию целевого капитала;
- 2) истечения срока, на который был сформирован целевой капитал, в соответствии с договором пожертвования, завещанием или в случаях, установленных настоящим Федеральным законом, решением совета по использованию целевого капитала;
- 3) принятия решения о реорганизации некоммерческой организации - собственника целевого капитала, если некоммерческие организации, создаваемые в результате реорганизации, не соответствуют требованиям настоящего Федерального закона;
- 4) принятия решения о ликвидации некоммерческой организации - собственника целевого капитала;
- 5) если стоимость чистых активов в результате доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, снизилась по результатам трех следующих подряд завершенных отчетных лет более чем на 30 процентов без учета расходования денежных средств, предусмотренных частью 4 статьи 13 настоящего Федерального закона;
- 6) если стоимость чистых активов в результате доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, снизилась по результатам одного отчетного года более чем на 50 процентов без учета расходования денежных средств, предусмотренных частью 4 статьи 13 настоящего Федерального закона;
- 7) в иных предусмотренных настоящим Федеральным законом случаях.

2. Решения, связанные с наступлением обстоятельств, предусмотренных частью 1 настоящей статьи, должны быть приняты в течение одного месяца с момента, когда стало известно о наступлении таких обстоятельств, а в случаях, предусмотренных пунктами 3 и 4 части 1 настоящей статьи, одновременно с принятием решения о реорганизации или ликвидации некоммерческой организации.

3. Целевой капитал подлежит расформированию по решению суда в случае неоднократных или грубых нарушений некоммерческой организацией - собственником целевого капитала требований настоящего Федерального закона. Требование о расформировании целевого капитала в указанных в настоящей части случаях может быть предъявлено в суд федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции в сфере регистрации некоммерческих организаций, а также жертвователем, его наследниками или иными правопреемниками.

4. Если договором пожертвования, завещанием или в случаях, установленных настоящим Федеральным законом, решением совета по использованию целевого капитала не определен порядок распоряжения имуществом, составляющим целевой капитал, в случае его расформирования, то при расформировании целевого капитала высший орган управления некоммерческой организации по согласованию с советом по использованию целевого капитала вправе принять одно из решений:

1) о передаче оставшейся части имущества, составлявшего целевой капитал, другой некоммерческой организации для формирования или пополнения сформированного целевого капитала;

2) об использовании оставшейся части имущества, составлявшего целевой капитал, на цели, определенные договором пожертвования, завещанием или в случаях, установленных настоящим Федеральным законом, решением совета по использованию целевого капитала, в соответствии с финансовым планом некоммерческой организации.

5. При расформировании целевого капитала в случаях, предусмотренных частью 3 настоящей статьи, решения, предусмотренные частью 4 настоящей статьи, принимаются судом одновременно с решением о расформировании целевого капитала.

Глава 3. Доверительное управление имуществом, составляющим целевой капитал

Статья 15. Ограничения при совершении операций с имуществом, составляющим целевой капитал

1. Денежные средства, составляющие целевой капитал, в том числе иностранная валюта,

Доверительное
управление
имуществом ЦК

Размещение средств капитала

могут быть размещены в:

- 1) государственные ценные бумаги Российской Федерации, государственные ценные бумаги субъектов Российской Федерации, облигации иных российских эмитентов;
- 2) акции российских эмитентов, созданных в форме открытых акционерных обществ;
- 3) государственные ценные бумаги иностранных государств, соответствующие требованиям, определяемым к долговым обязательствам иностранных государств, в которые могут размещаться средства Стабилизационного фонда Российской Федерации;
- 4) облигации и акции иных иностранных эмитентов;
- 5) ипотечные ценные бумаги, выпущенные в соответствии с законодательством Российской Федерации об ипотечных ценных бумагах;
- 6) инвестиционные паи закрытых паевых инвестиционных фондов, если правилами доверительного управления этими паевыми инвестиционными фондами предусматривается выплата дохода от доверительного управления не реже одного раза в год;
- 7) инвестиционные паи интервальных паевых инвестиционных фондов;
- 8) инвестиционные паи открытых паевых инвестиционных фондов;
- 9) объекты недвижимого имущества;
- 10) депозиты в рублях и иностранной валюте в кредитных организациях.

2. Размещение имущества, составляющего целевой капитал, в указанные в части 1 настоящей статьи ценные бумаги (за исключением инвестиционных паев открытых паевых инвестиционных фондов) может осуществляться только, если такие ценные бумаги обращаются на организованном рынке ценных бумаг, или в ценные бумаги, предусмотренные пунктом 1 части 1 настоящей статьи, если они специально выпущены Правительством Российской Федерации для размещения средств институциональных инвесторов.

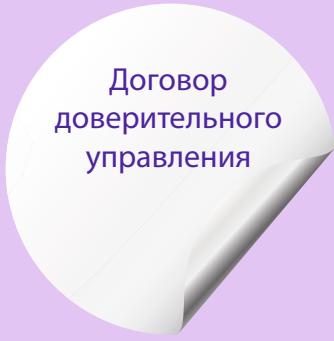
3. Управление имуществом, составляющим целевой капитал, должно осуществляться управляющей компанией на основании договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал.

4. Для осуществления расчетов, связанных с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, открывается отдельный банковский счет, а для учета прав на ценные бумаги, составляющие целевой капитал, открываются отдельные лицевые счета в реестре владельцев ценных бумаг или отдельные счета депо в депозитарии, осуществляющим учет прав на такие ценные бумаги. Такие счета, за исключением случаев, установленных законодательством Российской Федерации, открываются на имя управляющей компании с

указанием на то, что она действует в качестве доверительного управляющего имуществом, составляющим целевой капитал, а также с указанием наименования некоммерческой организации, передавшей денежные средства, составляющие целевой капитал, в доверительное управление, и индивидуального обозначения, идентифицирующего целевой капитал.

5. Управляющая компания при осуществлении доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, не вправе:

- 1) зачислять денежные средства, не являющиеся имуществом, составляющим целевой капитал, на отдельный банковский счет, предназначенный для осуществления расчетов, связанных с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал;
- 2) осуществлять списание или выдачу денежных средств с отдельного банковского счета, предназначенного для расчетов, связанных с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, а также с использованием дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, в иных целях, чем цели, установленные настоящим Федеральным законом;
- 3) приобретать имущество, которое в соответствии с настоящим Федеральным законом не может быть включено в состав целевого капитала;
- 4) заключать на безвозмездной основе сделки с имуществом, составляющим целевой капитал и находящимся в доверительном управлении;
- 5) предоставлять займы за счет имущества, составляющего целевой капитал, а также за счет дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал;
- 6) использовать имущество, составляющее целевой капитал, в качестве обеспечения исполнения своих обязательств, обязательств некоммерческой организации - собственника целевого капитала или обязательств третьих лиц, за исключением обязательств, непосредственно связанных с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал;
- 7) приобретать за счет денежных средств, входящих в состав целевого капитала, ценные бумаги, эмитентами которых являются управляющая компания, аудиторская организация, с которой заключен договор об обслуживании, или их аффилированные лица, за исключением случаев, если указанные ценные бумаги обращаются на рынке ценных бумаг;
- 8) приобретать за счет денежных средств, входящих в состав целевого капитала, ценные бумаги эмитентов, в отношении которых осуществляются меры досудебной санации или введена процедура несостоятельности (банкротства) (наблюдение, финансовое оздоровле-



Договор доверительного управления

ние, внешнее управление, конкурсное производство).

6. При доверительном управлении имуществом, составляющим целевой капитал, заключение срочных сделок, в том числе покупка опционов на ценные бумаги, заключение фьючерсных и форвардных контрактов, допускается исключительно в целях страхования (хеджирования) рисков.

Статья 16. Договор доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал

1. По договору доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, некоммерческая организация - собственник целевого капитала передает пожертвования, поступившие в данную некоммерческую организацию в виде денежных средств на формирование целевого капитала, в доверительное управление доверительному управляющему - управляющей компании, а управляющая компания обязуется осуществлять доверительное управление имуществом, составляющим целевой капитал, в интересах данной некоммерческой организации.

2. Учредителем доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, и выгодоприобретателем по договору доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, является некоммерческая организация - собственник целевого капитала.

3. Условия договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, должны соответствовать требованиям гражданского законодательства и настоящего Федерального закона. Наряду с условиями, предусмотренными Гражданским кодексом Российской Федерации, в договоре доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, должны быть также указаны требования к составу объектов управления и инвестиционная политика управляющей компании, которая будет реализовываться при выполнении этого договора.

4. Пожертвования, поступившие в некоммерческую организацию в виде денежных средств на формирование целевого капитала и переданные данной некоммерческой организацией в доверительное управление, и доход от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, не переходят в собственность управляющей компании, осуществляющей доверительное управление имуществом, составляющим целевой капитал. В случае продажи имущества, составляющего целевой капитал, денежные средства, полученные в счет оплаты указанного имущества, подлежат включению в имущество, составляющее целевое управление.

вой капитал.

5. Управляющая компания осуществляет доверительное управление имуществом, составляющим целевой капитал, в соответствии с договором доверительного управления этим имуществом путем совершения любых операций с имуществом, составляющим целевой капитал, а также осуществляет все права, удостоверенные ценными бумагами, составляющими целевой капитал, в том числе право голоса.

6. Управляющая компания совершает сделки с имуществом, составляющим целевой капитал, от своего имени, при этом указывая, что она действует в качестве доверительного управляющего. Это условие считается соблюденным, если при совершении сделок, не требующих письменного оформления, другая сторона информирована об их совершении доверительным управляющим в этом качестве, а в письменных документах после наименования доверительного управляющего сделана пометка "Д.У." и указаны наименование некоммерческой организации - собственника целевого капитала и индивидуальное обозначение, идентифицирующее целевой капитал. При отсутствии указания на то, что управляющая компания действует в качестве доверительного управляющего, она обязывается перед третьими лицами лично и отвечает перед ними только принадлежащим ей имуществом.

7. Управляющая компания обязана вести отдельный учет по каждому переданному в доверительное управление целевому капиталу.

8. Если управляющая компания является доверительным управляющим нескольких целевых капиталов, сформированных одной некоммерческой организацией - собственником целевого капитала, для управления каждым целевым капиталом заключается отдельный договор.

9. Управляющая компания после завершения отчетного периода, определенного договором, но не реже одного раза в год обязана представить некоммерческой организации - собственнику целевого капитала отчет о своей деятельности по доверительному управлению имуществом, составляющим целевой капитал.

10. Доход от целевого капитала подлежит передаче некоммерческой организации - собственнику целевого капитала в течение 15 дней после завершения отчетного периода, если иной срок не предусмотрен договором доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал.

11. Управляющая компания осуществляет доверительное управление имуществом, составляющим целевой капитал, лично, за исключением случаев, установленных настоящей частью. Управляющая компания вправе поручить брокеру совершать от ее имени или от имени

Отказ от договора доверительного управления

брокера сделки по отчуждению ценных бумаг, входящих в целевой капитал, или по приобретению ценных бумаг за счет имущества, составляющего целевой капитал, а также заключать опционные, фьючерсные и форвардные контракты, выполнение обязательств по которым должно осуществляться за счет имущества, составляющего целевой капитал. В иных случаях управляющая компания может поручить брокеру совершать от своего имени деятельность, необходимую для осуществления доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, если она уполномочена на это договором доверительного управления имуществом. Управляющая компания отвечает за действия избранных ею поверенного и комиссионера как за свои собственные.

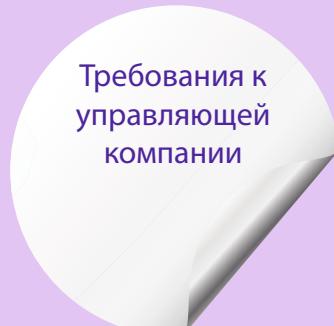
12. Договор доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, наряду со случаями, предусмотренными Гражданским кодексом Российской Федерации, прекращает действие вследствие:

- 1) приостановления действия выданной управляющей компании лицензии на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами или лицензии на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами либо аннулирования такой лицензии;
- 2) введения в отношении управляющей компании процедуры несостоятельности (банкротства) (наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство).

13. Договор доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, прекращает действие со дня, когда управляющая компания узнала о принятии соответствующего решения, а в случае, если такое решение принимается судом, со дня вступления такого решения в законную силу.

14. Некоммерческая организация - собственник целевого капитала в одностороннем порядке вправе отказаться от договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, в случае:

- 1) несоблюдения управляющей компанией установленных настоящим Федеральным законом требований к порядку доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал;
- 2) принятия решения о расформировании целевого капитала;
- 3) в иных случаях, предусмотренных договором доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал.



Требования к
управляющей
компании

15. В течение одного месяца со дня прекращения действия договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, это имущество подлежит передаче другой управляющей компании, выбранной некоммерческой организацией - собственником целевого капитала. В иных случаях целевой капитал считается расформированным.

16. Если действие договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, прекращается в связи с расформированием целевого капитала, денежные средства, составляющие такой капитал, подлежат передаче некоммерческой организации - собственнику целевого капитала в течение 10 рабочих дней со дня прекращения действия этого договора, а иное имущество должно быть продано управляющей компанией в течение шести месяцев со дня прекращения действия договора. Полученные денежные средства должны быть переданы некоммерческой организации - собственнику целевого капитала.

Статья 17. Требования, предъявляемые к управляющей компании

1. Управляющая компания при осуществлении деятельности по доверительному управлению имуществом, составляющим целевой капитал, обязана:

1) осуществлять инвестирование денежных средств, полученных на формирование целевого капитала, исходя из необходимости обеспечения принципов надежности, ликвидности, доходности и диверсификации;

2) осуществлять расчет стоимости чистых активов, находящихся в доверительном управлении управляющей компании по договору доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, в порядке и сроки, которые установлены нормативными правовыми актами федерального органа исполнительной власти в области финансовых рынков;

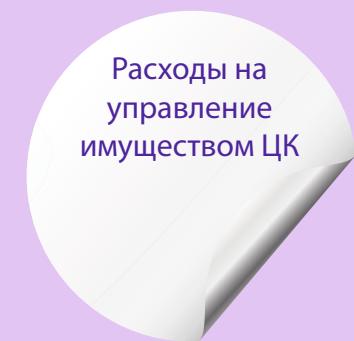
3) нести установленную настоящим Федеральным законом, иными федеральными законами и договором доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, ответственность за соответствие доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, требованиям настоящего Федерального закона, иных федеральных законов и договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал;

4) ежегодно проводить аудит бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности, которые связаны с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, а также с выплатой дохода от целевого капитала, если балансовая стоимость находящегося в доверительном управлении управляющей компании имущества, составляющего целевой капитал, превышает на конец отчетного года 45 миллионов рублей;

5) представлять копию аудиторского заключения некоммерческой организации - собствен-

Управляющая
компания
не вправе

- нику целевого капитала;
- 6) уведомлять некоммерческую организацию - собственника целевого капитала о приостановлении действия лицензии на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами или лицензии на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами либо об аннулировании такой лицензии не позднее дня, следующего за днем, когда управляющая компания узнала о таком приостановлении либо об аннулировании, в форме и порядке, которые предусмотрены договором доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал;
- 7) уведомлять некоммерческую организацию - собственника целевого капитала об иных фактах и событиях, связанных с деятельностью по доверительному управлению имуществом, составляющим целевой капитал, в порядке и сроки, которые предусмотрены договором доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал;
- 8) разработать и соблюдать внутренний регламент совершения операций с имуществом, составляющим целевой капитал;
- 9) соблюдать иные предусмотренные настоящим Федеральным законом, другими федеральными законами, а также договором доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, требования.
2. Наряду с ограничениями, установленными статьей 15 настоящего Федерального закона, управляющая компания не вправе:
- 1) приобретать за счет имущества, составляющего целевой капитал, имущество своих аффилированных лиц, а также акционеров (участников) управляющей компании, которые не относятся к аффилированным лицам;
- 2) отчуждать имущество, входящее в состав целевого капитала, своим аффилированным лицам, а также акционерам (участникам) управляющей компании, которые не относятся к аффилированным лицам;
- 3) приобретать в свою собственность или собственность учредителей доверительного управления по иным заключенным управляющей компанией договорам доверительного управления имущество, составляющее целевой капитал;
- 4) отчуждать собственное имущество и находящееся в доверительном управлении управляющей компании по иным договорам доверительного управления имущество в состав целевого капитала.



Расходы на
управление
имуществом ЦК

3. Предусмотренные частью 2 настоящей статьи ограничения не распространяются на случаи совершения сделок с ценными бумагами на торгах организаторов торговли на рынке ценных бумаг.

Статья 18. Расходы, связанные с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, и вознаграждение управляющей компании

1. Договором доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, должны быть предусмотрены размер вознаграждения управляющей компании или порядок его определения, порядок и сроки выплаты вознаграждения управляющей компании, а также порядок возмещения необходимых расходов, произведенных управляющей компанией при доверительном управлении имуществом, составляющим целевой капитал.

2. Возмещение необходимых расходов, связанных с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, осуществляется за счет дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал. В случае, если этого дохода недостаточно, возмещение таких расходов может осуществляться за счет дохода от целевого капитала. К необходимым расходам, связанным с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, относятся в том числе расходы управляющей компании на ежегодный обязательный аудит бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности, которые связаны с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал. Необходимые расходы, возмещаемые за счет дохода от целевого капитала, не могут превышать 1 процент такого дохода.

3. Вознаграждение управляющей компании выплачивается за счет дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, полученного управляющей компанией за отчетный год, но не более 10 процентов такого дохода.

Глава 4. Заключительные положения

Статья 19. Вступление в силу настоящего Федерального закона

1. Настоящий Федеральный закон вступает в силу со дня его официального опубликования.

2. Положения настоящего Федерального закона, касающиеся некоммерческих организаций - собственников целевого капитала, не являющихся специализированными организациями, применяются со дня установления Правительством Российской Федерации перечня видов платной деятельности, которую вправе осуществлять некоммерческие организации - собственники целевого капитала.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ОБРАЗЕЦ ДОГОВОРА О ПОЖЕРТВОВАНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ НА ФОРМИРОВАНИЕ (ПОПОЛНЕНИЕ) ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА

ДОГОВОР № __

О пожертвовании денежных средств на формирование (пополнение) целевого капитала, именуемый в дальнейшем Жертвователь, действующий от своего имени, с одной стороны, и Пензенский региональный специализированный фонд управления целевым капиталом «Капитал местного сообщества», именуемый в дальнейшем Фонд, в лице Генерального директора Шарипкова Олега Викторовича, действующего на основании Устава, с другой стороны, а вместе именуемые Сторонами, заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1. Предмет Договора

Жертвователь безвозмездно и добровольно передает в собственность «Фонду» денежные средства (пожертвования) в размере _____ рублей (_____) на формирование (пополнение) целевого капитала и использование дохода от целевого капитала в сфере образования, науки, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта (за исключением профессионального спорта), искусства, архивного дела, социальной помощи (поддержки), охраны окружающей среды, оказания гражданам бесплатной юридической помощи и осуществления их правового просвещения в Пензенской области.

Жертвователь перечисляет денежные средства в размере, указанном в п. 1.1 настоящего Договора, на отдельный банковский счёт Фонда или вносит наличными в кассу Фонда.

Денежные средства считаются переданными Фонду с момента их списания с расчетного счета Жертвователя или с момента внесения наличных денежных средств в кассу Фонда.

2. Обязанности и права Фонда

Фонд обязуется расходовать средства по назначению, указанному в пункте 1.1 настоящего Договора, в соответствии с уставными целями.

Фонд вправе использовать на административно-управленческие расходы, связанные с формированием и пополнением целевого капитала и осуществлением деятельности, финансируемой за счет дохода от целевого капитала, доходы от доверительного управления

Права и
обязанности
сторон

имуществом, составляющим целевой капитал, или от целевого капитала, поступившего за отчетный год, с учетом ограничений, установленных законодательством Российской Федерации и Уставом Фонда.

Фонд обязуется не распространять в СМИ без подтверждённого согласия Жертвователя персональные данные Жертвователя, контактную информацию, сумму пожертвования и иные сведения, раскрывающие персональные и иные данные о Жертвователе.

Фонд обязуется предоставлять информацию о формировании целевого капитала, доходе от доверительного управления целевым капиталом, а также об использовании дохода от целевого капитала, в который Жертвователем были внесены денежные средства, по первому требованию Жертвователя и его правопреемников.

Если использование Фондом пожертвованных денежных средств в соответствии с назначением, указанным в п. 1.1 настоящего Договора, станет невозможным вследствие изменившихся обстоятельств Жертвователя либо Фонда, то неизрасходованные средства с письменного согласия Жертвователя подлежат направлению на уставные цели Фонда.

3. Обязанности и права Жертвователя

Жертвователь вправе потребовать отмены пожертвования, если такое пожертвование, переданное на формирование целевого капитала, используется не по назначению, указанному в настоящем Договоре, или изменение назначения целевого капитала было осуществлено с нарушением правил, предусмотренных пунктом 4 статьи 582 Гражданского кодекса Российской Федерации.

В том случае, если пожертвование, предаваемое по настоящему договору, составит более 10 процентов балансовой стоимости имущества, составляющего целевой капитал, Жертвователь вправе потребовать включить себя или своего представителя в состав совета по использованию целевого капитала в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством РФ о целевом капитале.

Жертвователь вправе делать дополнительные пожертвования в любое время и любым способом.

4. Порядок изменения условий и расторжения Договора

Изменение условий и расторжение настоящего Договора возможны при обоюдном согласии сторон или в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации.

Жертвователь получает право на одностороннее расторжение настоящего Договора при несоблюдении Фондом условий, предусмотренных п. 1.1 настоящего Договора.

Изменение и
расторжение
договора

Ответственность сторон

Фонд получает право на одностороннее расторжение настоящего Договора, уведомив Жертвователя об отказе в письменном виде. В этом случае договор считается расторгнутым. Фонд вправе полностью или частично отказаться от пожертвования до передачи такового.

5. Срок действия Договора

Настоящий Договор вступает в силу с момента подписания его сторонами и действует до полного исполнения ими всех принятых на себя обязательств в соответствии с условиями настоящего Договора, либо до его расторжения сторонами.

Действие настоящего Договора может быть приостановлено вследствие наступления обстоятельств непреодолимой силы, которые стороны не могли предвидеть или предотвратить разумными мерами. Действие настоящего Договора считается возобновлённым с момента ликвидации названных выше обстоятельств.

6. Ответственность сторон

Жертвователь не несёт ответственности по обязательствам Фонда. Фонд не несёт ответственности по обязательствам Жертвователя.

Фонд не несёт ответственности за достоверность предоставленной Жертвователем информации. В случае согласия Жертвователя на публикацию данной информации Фонд не несёт ответственности за возможные последствия такой публикации и не принимает претензии Жертвователя.

Все споры и разногласия по настоящему Договору стороны решают преимущественно путём переговоров. При невозможности достижения согласия в ходе переговоров стороны руководствуются законодательством Российской Федерации. Судебные споры рассматриваются Арбитражным судом г. Пензы.

7. Заключительные положения

При разрешении вопросов, не урегулированных настоящим договором, стороны руководствуются законодательством Российской Федерации.

Любые изменения и дополнения к настоящему Договору действительны при условии, если они совершены в письменной форме.

Договор составлен в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу, из которых один находится у Жертвователя, второй – у Фонда.

8. Адреса и реквизиты сторон

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ДОКУМЕНТЫ ДЛЯ РЕГИСТРАЦИИ ФОНДА ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА

Документы, представляемые в регистрирующий орган российскими некоммерческими организациями при их создании	Заявление, подписанное уполномоченным лицом, с указанием его фамилии, имени, отчества, места жительства и контактных телефонов по форме N P11001
	Учредительные документы некоммерческой организации в трех экземплярах
	Решение о создании некоммерческой организации и об утверждении ее учредительных документов с указанием состава избранных (назначенных) органов в двух экземплярах
	Сведения об учредителях в двух экземплярах
	Документ об уплате государственной пошлины
	Сведения об адресе (о месте нахождения) постоянно действующего органа некоммерческой организации, по которому осуществляется связь с некоммерческой организацией
	Документы, подтверждающие правомочия на использование в наименовании некоммерческой организации имени гражданина, символики, защищенной законодательством Российской Федерации об охране интеллектуальной собственности, а также полного наименования иного юридического лица как части собственного наименования

Место государственной регистрации	По месту нахождения постоянно действующего исполнительного органа
	По месту нахождения иного органа или лица, имеющих право действовать от имени юридического лица без доверенности, в случае отсутствия постоянно действующего исполнительного органа
<u>Документы</u> , представляемые в регистрирующий орган при внесении изменений в учредительные документы	Заявление о государственной регистрации изменений, вносимых в учредительные документы по форме N P13001
	Учредительные документы в трех экземплярах
	Решение о создании некоммерческой организации и об утверждении ее учредительных документов с указанием состава избранных (назначенных) органов в двух экземплярах
	Сведения об учредителях в двух экземплярах
	Документ об уплате государственной пошлины
	Сведения об адресе (о месте нахождения) постоянно действующего органа некоммерческой организации, по которому осуществляется связь с некоммерческой организацией
	Документы, подтверждающие правомочия на использование в наименовании некоммерческой организации имени гражданина, символики, защищенной законодательством Российской Федерации об охране интеллектуальной собственности, а также полного наименования иного юридического лица как части собственного наименования

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ПОЛОЖЕНИЕ О СОВете по использованию ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА ФОНДА МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА «ГРАЖДАНСКИЙ СОЮЗ» (ОБРАЗЕЦ)

Положение о Совете по использованию Целевого капитала Фонда местного сообщества «Гражданский Союз»

1. Общие положения

1.1. Совет по использованию целевого капитала Фонда местного сообщества «Гражданский Союз» (далее – Совет) создан по решению Правления Фонда местного сообщества «Гражданский Союз» (далее – Правление Фонда) о формировании Фондом целевого капитала в соответствии с Федеральным законом от 30.12.2006 № 275-ФЗ (ред. от 28.07.2012) «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» и Уставом Фонда местного сообщества «Гражданский Союз».

1.2. Целевой капитал местного сообщества создается для долгосрочного финансирования социальных, благотворительных, культурных и иных программ в сфере образования, науки, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта (за исключением профессионального спорта), искусства, социальной помощи (поддержки), охраны окружающей среды, оказания гражданам бесплатной юридической помощи и осуществления их правового просвещения в Пензенской области.

1.3. Совет не выражает интересы каких-либо политических партий и движений, религиозных конфессий, не решает вопросы внутренней деятельности отдельных организаций.

2. Порядок формирования Совета

2.1. Совет формируется из числа:

представителей Фонда,

жертвователей (их представителей),

граждан и представителей юридических лиц, имеющих заслуги перед обществом, авторитет и (или) достижения в области деятельности, соответствующей целям деятельности Фонда.

2.2. В состав Совета не могут входить два и более лица, являющихся представителями одного юридического лица или представителями разных юридических лиц, являющихся аффилированными лицами. Данное ограничение не распространяется на представителей

**Порядок
формирования
Совета**

Фонда. Представители Фонда могут составлять не более одной трети состава Совета по использованию целевого капитала.

2.3. Жертвователь, размер пожертвования которого составляет более 10 процентов балансовой стоимости имущества, составляющего целевой капитал, на последнюю отчетную дату, вправе потребовать включить себя или своего представителя в состав Совета. В этом случае члены Совета обязаны рассмотреть кандидатуру и принять решение о включении такого жертвователя или его представителя в состав Совета по использованию целевого капитала в течение одного месяца со дня получения соответствующего требования жертвователя при условии, что такое включение не противоречит иным положениям настоящего положения и соответствующего законодательства.

2.4. Численный и персональный состав Совета утверждается Правлением Фонда.

3. Полномочия Совета

3.1. К полномочиям Совета относятся:

3.1.1. определение назначения и целей использования дохода от целевого капитала, а также получателей дохода от целевого капитала, срока, на который сформирован целевой капитал, объема выплат за счет дохода от целевого капитала, периодичности и порядка их осуществления в случаях, если договором пожертвования или завещанием не определены указанные условия;

3.1.2. согласование финансового плана использования, распределения дохода от целевого капитала и внесений изменений в него;

3.1.3. одобрение стандартной формы договора пожертвования, заключаемого с жертвователями при публичном сборе денежных средств на пополнение целевого капитала (публичной оферты);

3.1.4. утверждение внутреннего документа, определяющего порядок осуществления контроля за выполнением финансового плана использования, распределения дохода от целевого капитала, в том числе порядок и сроки рассмотрения поступающих жалоб, обращений и заявлений, формы и сроки представления отчетных документов;

3.1.5. выбор управляющей компании;

3.1.6. контроль за выполнением финансового плана использования, распределения дохода от целевого капитала и подготовка предложений о внесении в него изменений;

3.1.7. подготовка предложений о полномочиях совета по использованию целевого капитала

и их представление в Правление Фонда для утверждения;

3.1.8. иные полномочия, предусмотренные Федеральным законом «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций».

3.2. Срок полномочий Совета составляет 2 года.

3.3. По истечении срока полномочий Совет вправе принять решение о его пролонгации.

4. Регламент деятельности Совета

4.1. Заседания Совета проводятся по инициативе любого из членов этого совета, исполнительного директора Фонда, а также иных органов Фонда.

4.2. Заседание Совета правомочно, если на нем присутствуют более половины членов этого совета.

4.3. Решение Совета принимается большинством голосов его членов, присутствующих на заседании совета по использованию целевого капитала.

4.4. Каждый член совета по использованию целевого капитала обладает одним голосом.

4.5. Если член Совета не может присутствовать на заседании Совета по уважительным причинам, он вправе делегировать свой голос действующему члену Совета.

В исключительных случаях отсутствующий по уважительной причине член Совета вправе направить на заседание Совета своего представителя, которому передает право своего голоса.

4.6. Совет вправе принять решение об исключении члена Совета из его состава в следующих случаях:

- если член Совета в течение 6 месяцев отсутствует без уважительной причины на заседаниях Совета;

- если член Совета не принимает участия в деятельности Совета, не исполняет его решений;

- если член Совета каким-либо образом дискредитирует деятельность Совета.

4.7. Совет осуществляет свою деятельность на общественных началах. Члены Совета по использованию целевого капитала не вправе получать вознаграждение за выполнение возложенных на них функций.

5. Прекращение полномочий Совета

5.1. При расформировании целевого капитала Правление Фонда прекращает полномочия Совета.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. УСТАВ ПЕНЗЕНСКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО ФОНДА УПРАВЛЕНИЯ ЦЕЛЕВЫМ КАПИТАЛОМ «КАПИТАЛ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА»

УТВЕРЖДЕН

Правлением
Пензенского регионального общественного
благотворительного фонда «Гражданский Союз»
Протокол № 57 от 06 февраля 2014 г.

Устав
Пензенского регионального специализированного фонда
управления целевым капиталом «Капитал местного сообщества»
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. Пензенский региональный специализированный фонд управления целевым капиталом «Капитал местного сообщества», именуемый в дальнейшем Фонд, – специализированная организация управления целевым капиталом, созданная в организационно-правовой форме фонда исключительно для формирования целевого капитала, использования, распределения дохода от целевого капитала в порядке, предусмотренном законодательством РФ.
- 1.2. В своей деятельности Фонд руководствуется Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», Федеральным законом от 30.12.2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», другими нормативными актами, действующими на территории Российской Федерации, и настоящим Уставом.

**Общие
положения**

1.3. Полное официальное наименование Фонда на русском языке: Пензенский региональный специализированный фонд управления целевым капиталом «Капитал местного сообщества».

Сокращенное официальное наименование Фонда на русском языке: «Пензенский фонд «Капитал местного сообщества».

1.4. Полное наименование на английском языке: «Penza regional specialized fund for endowment management «Community endowment».

Сокращенное наименование Фонда на английском языке: «Penza community endowment».

1.5. Учредителем Фонда является Пензенский региональный общественный благотворительный фонд «Гражданский Союз».

1.6. Фонд не имеет целью деятельности извлечение прибыли и не распределяет полученную прибыль Учредителю.

1.7. С момента государственной регистрации Фонд является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам (за исключением случаев, установленных законом) этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

1.8. Фонд имеет самостоятельный баланс, вправе открывать счета в банках и иных финансовых учреждениях на территории Российской Федерации и за пределами ее территории, за исключением случаев, установленных федеральным законом, иметь печать с полным наименованием Фонда на русском языке, штампы, бланки со своим наименованием и символикой. Фонд обладает и другими правами, предусмотренными действующим законодательством Российской Федерации в отношении юридических лиц.

1.9. Имущество, переданное Фонду его Учредителем, является собственностью Фонда.

1.10. Фонд отвечает по своим обязательствам имуществом, на которое по закону может быть обращено взыскание.

1.11. Учредитель не отвечает по обязательствам Фонда, а Фонд не отвечает по обязательствам Учредителя.

1.12. Срок деятельности Фонда неограничен.

1.13. Фонд вправе сформировать несколько целевых капиталов на основании отдельных договоров пожертвования, завещаний, а также в случае, если договором пожертвования, завещанием определены различные цели формирования целевого капитала.

- 1.14. Фонд обязан ежегодно публиковать отчеты об использовании своего имущества.
- 1.15. Место нахождения Фонда - г. Пенза.

2. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА

- 2.1. Предмет деятельности Фонда – формирование, пополнение целевого капитала, использование и распределение дохода от целевого капитала.

Цели создания Фонда: долгосрочное финансирование социальных, благотворительных, культурных и иных программ в сфере образования, науки, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта (за исключением профессионального спорта), искусства, архивного дела, социальной помощи (поддержки), охраны окружающей среды, оказания гражданам бесплатной юридической помощи и осуществления их правового просвещения в Пензенской области.

- 2.2. Основными направлениями деятельности Фонда являются:

- публичный и индивидуальный сбор денежных средств для формирования целевого капитала (целевых капиталов) и пополнения сформированного целевого капитала (целевых капиталов);
- передача целевого капитала (целевых капиталов) в доверительное управление управляющей компании (управляющим компаниям) в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации;
- использование и распределение доходов от целевого капитала (целевых капиталов) в соответствии с целями, указанными в п. 2.1 настоящего Устава.

- 2.3. Фонд вправе осуществлять предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность в случаях, предусмотренных действующим законодательством, и лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, указанных в п. 2.1 настоящего Устава.

- 2.4. Фонд вправе использовать на административно-управленческие расходы, связанные с формированием и пополнением целевого капитала, с осуществлением деятельности, финансируемой за счет дохода от целевого капитала, не более 15 процентов суммы дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, или не более 10 процентов суммы поступившего за отчетный год дохода от целевого капитала.

Такими расходами являются, в частности, оплата аренды помещений, зданий и сооружений, расходы на приобретение основных средств и расходных материалов, расходы на проведе-

ние аудита, выплату заработной платы работникам Фонда, расходы на управление Фондом или его отдельными структурными подразделениями, расходы на приобретение услуг по управлению Фондом или его отдельными структурными подразделениями.

2.5. Фонд вправе использовать на административно-управленческие расходы, указанные в п. 2.4 настоящего Устава, не более пяти процентов суммы пожертвований, поступивших на формирование и (или) пополнение целевого капитала, если это предусмотрено договором пожертвования.

3. ИМУЩЕСТВО ФОНДА. ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ И РАСФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА ФОНДА

3.1. Источниками формирования имущества Фонда являются:

- денежные средства и имущество, полученное в качестве пожертвований на формирование и пополнение целевого капитала;
- доход от целевого капитала;
- регулярные и единовременные поступления от Учредителя Фонда;
- пожертвования частных лиц и организаций;
- денежные средства и имущество, полученное по договорам пожертвования или в порядке наследования на цели, не связанные с формированием целевого капитала;
- гранты и иные не запрещенные федеральными законами поступления.

3.2. Фонд вправе совершать в отношении находящегося в его собственности или на ином вещном праве имущества, не входящего в состав целевого капитала, любые сделки, не противоречащие законодательству Российской Федерации, настоящему Уставу и соответствующие уставным целям Фонда. Совершение сделок с имуществом, составляющим целевой капитал, осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации о целевых капиталах.

3.3. Фонд не вправе передавать на формирование своего целевого капитала, а также на пополнение целевого капитала собственные денежные средства, за исключением случаев, предусмотренных действующим законодательством.

3.4. В течение двух месяцев со дня, когда сумма полученных Фондом денежных средств на формирование целевого капитала составит 3 (три) миллиона рублей, Фонд обязан передать денежные средства в доверительное управление управляющей компании. Со дня передачи таких денежных средств в доверительное управление управляющей компании целевой

Порядок
формирования и
расформирования
ЦК

капитал считается сформированным.

3.5. Если в течение одного года со дня поступления на банковский счет Фонда первого пожертвования на формирование целевого капитала общая сумма поступивших пожертвований не превысит 3 миллионов рублей или если в течение этого срока не создан совет по использованию целевого капитала, Фонд не вправе передать указанные пожертвования в доверительное управление. В этом случае целевой капитал не формируется и Фонд до окончания финансового года, в котором истек срок формирования целевого капитала, обязан возвратить поступившие денежные средства жертвователю (жертвователям), за исключением случаев, когда договором пожертвования предусмотрено иное, или когда денежные средства получены Фондом в порядке наследования.

3.6. Расформирование целевого капитала осуществляется на основаниях и в порядке, которые установлены действующим законодательством Российской Федерации.

4. УЧРЕДИТЕЛЬ ФОНДА

4.1. Учредитель Фонда вправе:

- получать информацию о деятельности Фонда;
- высказывать перед Правлением Фонда и должностными лицами Фонда любые предложения по совершенствованию деятельности Фонда;
- направлять в состав Правления Фонда и Попечительского совета Фонда своих представителей с учетом положений, установленных п. 6.4.4 настоящего Устава;
- осуществлять добровольные имущественные и денежные взносы в имущество Фонда;
- созывать внеочередное заседание Правления Фонда;
- контролировать соответствие деятельности Фонда его Уставу;
- обратиться в суд с заявлением о ликвидации Фонда;
- прекратить свое участие в деятельности Фонда и выйти из всех его органов.

4.2. Учредитель Фонда обязан:

- утвердить Устав Фонда и избрать Правление Фонда и Попечительский совет Фонда при его создании;
- содействовать работе Фонда;
- соблюдать Устав Фонда.

- выполнять решения выборных органов Фонда, принятые в рамках их компетенции;
- воздерживаться от всякого действия (бездействия), могущего нанести вред работе Фонда.

5. ЖЕРТВОВАТЕЛИ ФОНДА

5.1. Жертвователями фонда являются физические лица или юридические лица, осуществляющие пожертвования на формирование или пополнение сформированного целевого капитала Фонда посредством передачи в собственность Фонда денежных средств, ценных бумаг, недвижимого имущества.

5.2. Жертвователь, его наследники или иные правопреемники вправе получать от Фонда информацию о формировании целевого капитала, в который жертвователем были внесены денежные средства, или о пополнении целевого капитала, в который жертвователем были внесены денежные средства, ценные бумаги, недвижимое имущество, а также о доходе от доверительного управления таким целевым капиталом, об использовании дохода от такого целевого капитала в сроки и в порядке, которые установлены законом и договором пожертвования.

5.3. Жертвователь, его наследники или иные правопреемники вправе требовать отмены пожертвования, если такое пожертвование, переданное на формирование целевого капитала, используется не в соответствии с назначением, указанным в договоре пожертвования, или если изменение этого назначения было осуществлено с нарушением правил, предусмотренных пунктом 4 статьи 582 Гражданского кодекса Российской Федерации, а также в случае нецелевого использования дохода от целевого капитала.

5.4. Жертвователь, его наследники или иные правопреемники вправе требовать отмены пожертвования, переданного на формирование целевого капитала, только после направления в Фонд в письменной форме предупреждения о необходимости использования пожертвования, переданного на формирование целевого капитала, в соответствии с назначением, указанным в договоре пожертвования, или необходимости устраниния в разумный срок нарушений, предусмотренных пунктом 4 статьи 582 Гражданского кодекса Российской Федерации, или необходимости целевого использования дохода от целевого капитала.

5.5. Размер требований жертвователя, его наследников или иных правопреемников к Фонду в случае отмены пожертвования не может превышать сумму пожертвования либо, в случае невозможности возврата ценных бумаг, недвижимого имущества в натуре, сумму первона-

Жертвователи
фонда

чальной оценки указанного имущества.

6. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ФОНДОМ

6.1. Органами управления Фондом являются:

- Правление Фонда;
- Генеральный директор;
- Попечительский совет.

6.2. Правление Фонда

6.2.1. Высшим органом управления Фонда является коллегиальный орган – Правление Фонда.

6.2.2. Первый состав Правления Фонда формируется Учредителем Фонда, в дальнейшем Правление формирует свой состав самостоятельно.

Первоначальный состав Правления утверждается Учредителем на срок 3 (три) года. Каждый последующий состав Правления формируется сроком на 5 (пять) лет.

Правление формируется в составе от 3 до 7 человек.

Одно и то же лицо может быть избрано членом Правления неограниченное количество раз.

6.2.3. При создании Правления Председатель Правления назначается Учредителем на срок 3 (три) года. В дальнейшем Председатель избирается на заседании Правления из числа членов Правления простым большинством голосов членов Правления на срок 5 (пять) лет и может быть переизбран.

Председатель Правления после истечения указанного срока осуществляет свои функции до момента избрания нового Председателя Правления Фонда.

6.2.4. Полномочия Председателя Правления могут быть досрочно прекращены по решению Правления.

6.2.5. Председатель Правления осуществляет полномочия, связанные с подготовкой и проведением заседаний Правления, организацией текущей деятельности Правления, оформлением и хранением документации о проведенных заседаниях Правления, а также осуществляет иные функции, предусмотренные настоящим Уставом.

6.2.6. В случае отсутствия Председателя Правления Фонда его функции осуществляет один из членов Правления Фонда по решению Правления Фонда.

6.2.7. Председатель Правления Фонда обязан не менее чем за 3 (три) рабочих дня до дня заседания Правления Фонда организовать возможность ознакомления членов Правления Фонда с материалами и документами предстоящего заседания.

6.2.8. Фонд не вправе осуществлять выплату вознаграждения членам Правления за выполнение ими возложенных на них функций.

6.2.9. В случае выбытия одного из членов Правления Фонда или невозможности исполнения им своих обязанностей, этот член Правления Фонда подлежит замене без переизбрания всего состава Правления Фонда в течение 1 (одного) месяца с момента выбытия соответствующего члена Правления Фонда.

6.2.10. Решение о замене Члена Правления Фонда принимает Правление Фонда простым большинством голосов.

6.2.11. Выход из состава Правления Фонда осуществляется на основании письменного заявления его члена, поданного Председателю Правления Фонда.

6.2.12. Правление Фонда собирается не реже одного раза в год для проведения очередного заседания Правления Фонда. Внеочередное заседание Правления Фонда созывается Председателем Правления Фонда по собственной инициативе либо по письменному требованию:

- Учредителя Фонда;

- Генерального директора Фонда;

- Попечительского совета Фонда;

- любого члена Правления Фонда.

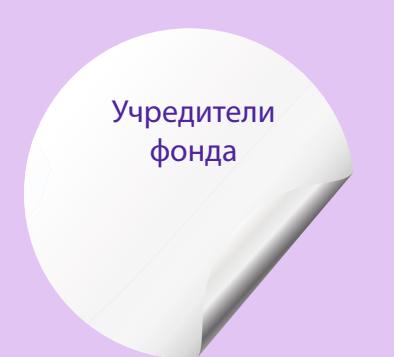
Внеочередное заседание Правления Фонда должно быть проведено в срок не позднее 30 (тридцати) рабочих дней с даты поступления соответствующего требования о созыве Правления Фонда.

Уведомление о времени, месте, повестке дня заседания Правления Фонда и проекты решений, вынесенных на голосование Правления Фонда, должны быть разосланы членам Правления Фонда не позднее, чем за 5 (пять) рабочих дней до даты проведения заседания Правления Фонда.

6.2.13. Правление Фонда принимает решения по следующим вопросам:

- 1) изменение Устава Фонда;

- 2) определение приоритетных направлений деятельности Фонда, принципов форми-



Учредители
фонда

Вопросы
правления
фонда

- рования и использования его имущества;
- 3) принятие решения о формировании, расформировании целевого капитала;
 - 4) определение целей, для достижения которых Фонд вправе сформировать целевой капитал;
 - 5) образование исполнительного органа Фонда (Генеральный директор) и досрочное прекращение его полномочий;
 - 6) утверждение условий трудового договора с Генеральным директором Фонда;
 - 7) утверждение годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности о формировании и пополнении целевого капитала, об использовании, о распределении дохода от целевого капитала;
 - 8) утверждение финансового плана использования, распределения дохода от целевого капитала (далее - финансовый план) и внесение изменений в такой финансовый план;
 - 9) определение управляющей компании и аудиторской организации;
 - 10) принятие решения о публичном сборе денежных средств и утверждение стандартной формы договора пожертвования, заключаемого с жертвователями при публичном сборе денежных средств на формирование целевого капитала, пополнение сформированного целевого капитала;
 - 11) избрание и прекращение полномочий членов Правления Фонда в случаях, установленных настоящим Уставом;
 - 12) избрание Председателя Правления Фонда;
 - 13) формирование Попечительского совета Фонда (выполняющего функции совета по использованию целевого капитала), утверждение его численного и персонального состава, досрочное прекращение полномочий его членов;
 - 14) утверждение положений об органах Фонда;
 - 15) принятие решений об открытии филиалов и представительств Фонда;
 - 16) утверждение положений о филиалах и представительствах Фонда, а также одобрение кандидатур их руководителей;
 - 17) реорганизация и ликвидация Фонда;
 - 18) одобрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность в соответствии со ст. 27 Федеральным законом Российской Федерации № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;
 - 19) решение иных вопросов, относящихся к компетенции Правления Фонда (как высшего

органа управления) в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

6.2.14. Заседание Правления Фонда правомочно, если на нем присутствует более половины членов Правления Фонда. При отсутствии кворума заседание Правления Фонда откладывается, но не более чем на 15 (пятнадцать) рабочих дней. В случае если на заседании Правления Фонда присутствуют все члены Правления Фонда, то они вправе рассматривать и принимать решения по всем вопросам, входящим в компетенцию Правления Фонда, в том числе не вошедшим в повестку дня заседания Правления Фонда.

6.2.15. Решения по всем вопросам принимаются Правлением Фонда простым большинством голосов от числа членов Правления Фонда, присутствующих на заседании, по принципу «один член Правления Фонда – один голос». Решения по вопросам, предусмотренным пп. 1, 2, 5, 12 и 17 пункта 6.2.13 настоящего Устава, принимаются квалифицированным (2/3) большинством голосов от числа членов Правления Фонда, присутствующих на заседании.

6.2.16. Передача права голоса членом Правления Фонда иному лицу, в том числе другому члену Правления Фонда, недопускается.

6.2.17. Решения Правления Фонда фиксируются в протоколе заседания, подписываемом Председателем и секретарем заседания Правления. Хранение и учет протоколов заседаний Правления Фонда осуществляют Генеральный директор Фонда.

6.2.18. Для детализации порядка работы, процедуры голосования, полномочий Председателя Правления Фонда и иных вопросов Правление Фонда вправе утвердить Положение о Правлении Фонда.

6.3. Генеральный директор

6.3.1. Постоянно действующим единоличным исполнительным органом Фонда является Генеральный директор Фонда.

6.3.2. Генеральный директор Фонда назначается сроком на 5 (пять) лет, и условия трудового договора с ним утверждаются Правлением Фонда по представлению Учредителя Фонда.

6.3.3. Генеральный директор Фонда:

- 1) без доверенности действует от имени Фонда;
- 2) представляет интересы Фонда в отношениях с органами власти и управления на федеральном и региональном уровнях, организациями и гражданами с учетом решений

Генеральный
директор
фонда

- иных органов управления Фонда, принятых по вопросам их компетенции;
- 3) подотчетен Правлению Фонда;
 - 4) вправе участвовать в заседаниях Правления Фонда с правом 1 голоса;
 - 5) несет ответственность за ежегодное опубликование отчетов Фонда;
 - 6) организует работу по осуществлению Фондом уставной деятельности;
 - 7) открывает и закрывает банковские и иные счета Фонда;
 - 8) распоряжается имуществом и средствами Фонда;
 - 9) несет в пределах своей компетенции персональную ответственность за использование средств и имущества Фонда в соответствии с его уставными целями;
 - 10) осуществляет контроль за деятельностью филиалов и представительств Фонда;
 - 11) осуществляет утверждение учетной политики, организует ведение достоверного бухгалтерского учета в Фонде, своевременное представление ежегодного отчета и другой финансовой отчетности в соответствующие органы, а также сведений о деятельности Фонда, представляемых уполномоченным государственным органам, Учредителю, членам Попечительского совета, кредиторам и в средства массовой информации;
 - 12) исполняет решения Правления Фонда и Попечительского совета Фонда, принятые в рамках их компетенции;
 - 13) осуществляет выдачу доверенностей от имени Фонда;
 - 14) утверждает структуру и штат Фонда, должностные оклады и инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, определяет основные принципы социально-бытового обслуживания работников Фонда и оказания им материальной и иной помощи;
 - 15) осуществляет подготовку предложений по совершению сделок, решения по которым принимаются Правлением Фонда;
 - 16) производит анализ финансово-экономической деятельности Фонда;
 - 17) утверждает внутренние документы Фонда, регулирующие обычную хозяйственную деятельность Фонда;
 - 18) заключает соглашения с федеральными и региональными органами власти;
 - 19) осуществляет прием на работу и увольнение работников Фонда, заключение с ними трудовых договоров, а также применение в отношении указанных лиц мер поощрения и взыскания;
 - 20) обеспечивает выполнение обязательств Фонда перед бюджетом и контрагентами по хозяйственным договорам;

- 21) принимает решения о предъявлении от имени Фонда претензий и исков к юридическим и физическим лицам и об удовлетворении претензий, предъявляемых к Фонду;
- 22) принимает решения о заключении мировых соглашений;
- 23) обеспечивает подготовку годового отчета и годового бухгалтерского баланса и представляет их на утверждение Правлению Фонда;
- 24) решает иные вопросы, не отнесенные к компетенции Правления Фонда и иных органов Фонда.

6.3.4. Генеральный директор Фонда осуществляет свои полномочия на основании заключенного с ним трудового договора. От имени Фонда трудовой договор с Генеральным директором Фонда заключает Председатель Правления Фонда или иное уполномоченное Правлением Фонда лицо.

6.3.5. Генеральный директор не может быть членом Попечительского совета.

6.3.6. Директор Фонда несет в пределах своей компетенции персональную ответственность за использование средств и имущества Фонда в соответствии с его уставными целями.

6.4. Попечительский совет

6.4.1. Попечительский совет Фонда является коллегиальным органом Фонда и осуществляет надзор за деятельностью Фонда, принятием другими органами Фонда решений и обеспечением их исполнения, использованием средств Фонда, соблюдением Фондом законодательства Российской Федерации.

Попечительский совет является органом, осуществляющим функции совета по использованию целевого капитала в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

6.4.2. Попечительский совет формируется в количественном составе не менее 3 (трех) членов сроком на 5 (пять) лет. При учреждении Фонда состав Попечительского совета, включая Председателя Попечительского совета, назначает Учредитель Фонда, в последующем состав Попечительского совета формирует Правление Фонда, а Председателя Попечительского совета Фонда избирают члены Попечительского совета из своего состава на срок не более 5 (пяти) лет.

Попечительский совет формируется из числа представителей Фонда, представителей получателей дохода от целевого капитала, жертвователей (их представителей), граждан и представителей юридических лиц, имеющих заслуги перед обществом, авторитет и (или)

Попечительский
совет
фонда

достижения в области деятельности, соответствующей целям деятельности Фонда.

6.4.3. Учредитель Фонда имеет право иметь в Попечительском совете своего представителя.

6.4.4. В состав Попечительского совета не могут входить два и более лица, являющихся представителями одного юридического лица или представителями разных юридических лиц, являющихся аффилированными лицами. Данное ограничение не распространяется на представителей Фонда. Представители Фонда могут составлять не более одной трети состава Попечительского совета.

6.4.5. Жертвователь, размер пожертвования которого составляет более 10 процентов балансовой стоимости имущества, составляющего целевой капитал, на последнюю отчетную дату, вправе потребовать включить себя или своего представителя в состав Попечительского совета. В этом случае Правление Фонда обязано принять решение о включении такого жертвователя или его представителя в состав Попечительского совета в течение одного месяца со дня получения соответствующего требования жертвователя при условии, что данное включение не противоречит п. 6.4.4 настоящего Устава.

6.4.6. Фонд не вправе осуществлять выплату вознаграждения членам Попечительского совета за выполнение ими возложенных на них функций.

6.4.7. К полномочиям Попечительского совета относятся:

- 1) предварительное согласование финансового плана Фонда и внесения изменений в него;
- 2) определение назначения и целей использования дохода от целевого капитала, а также получателей дохода от целевого капитала, срока, на который сформирован целевой капитал, объема выплат за счет дохода от целевого капитала, периодичности и порядка их осуществления в случаях, если договором пожертвования или завещанием не определены указанные условия;
- 3) предварительное одобрение стандартной формы договора пожертвования, заключаемого с жертвователями при публичном сборе денежных средств на формирование целевого капитала в случае, предусмотренном законом, или на пополнение целевого капитала;
- 4) утверждение внутреннего документа, определяющего порядок осуществления контроля за выполнением финансового плана Фонда, в том числе порядок и сроки рассмотрения

поступающих жалоб, обращений и заявлений, формы и сроки представления отчетных документов;

5) подготовка предложений о полномочиях совета по использованию целевого капитала и их представление в высший орган управления Фонда для утверждения;

6) контроль за выполнением финансового плана Фонда и подготовка предложений о внесении в него изменений;

7) одобрение договора пожертвования, на основании которого на пополнение целевого капитала передаются ценные бумаги, недвижимое имущество, и решения о принятии наследства, в составе которого на пополнение целевого капитала передаются по завещанию ценные бумаги, недвижимое имущество;

7) иные предусмотренные законом и настоящим Уставом полномочия.

6.4.8. Заседание Попечительского совета правомочно, если на нем присутствует более половины его членов. Решения на заседаниях Попечительского совета принимаются большинством голосов членов Попечительского совета, присутствующих на заседании.

6.4.9. Председатель Попечительского совета Фонда:

- контролирует работу по выработке стратегических решений, направленных на всестороннюю поддержку в области реализации целей создания Фонда;

- организует работу по подготовке заседаний Попечительского совета, созывает заседания Попечительского совета и председательствует на них;

- выполняет другие функции, возложенные на него Попечительским советом.

6.4.10. В случае отсутствия Председателя Попечительского совета его функции осуществляет один из членов Попечительского совета по решению Попечительского совета.

6.4.11. Попечительский совет Фонда созывается по мере необходимости, но не реже 1 (одного) раза в год, по инициативе любого из членов Попечительского совета либо по требованию Правления Фонда или Генерального директора Фонда.

6.4.12. Для детализации порядка работы Попечительского совета Фонда и иных вопросов Правление Фонда вправе утвердить Положение о Попечительском совете Фонда.

7. ПОРЯДОК ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДОХОДА ОТ ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА

Использование
доходов
фонда

7.1. Доход от целевого капитала Фонда должен использоваться в соответствии с целями, предусмотренными:

- настоящим Уставом;
- договором пожертвования или завещания;
- решением Попечительского Совета Фонда (если договором пожертвования или завещания не определены назначение и цели использования дохода от целевого капитала).

7.2. Использование дохода от целевого капитала Фонда осуществляется Фондом в соответствии с финансовым планом Фонда, утвержденным решением Правления Фонда после его предварительного согласования с Попечительским Советом Фонда.

7.3. Фонд вправе расходовать часть имущества, составляющего целевой капитал, но не более 10 процентов балансовой стоимости имущества, составляющего целевой капитал, в год, если это не запрещено договором пожертвования или завещанием и предусмотрено финансовым планом Фонда.

7.4. Фонд вправе использовать не весь полученный доход от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, при условии выполнения обязательств по договорам пожертвования, условий завещаний, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом, решений Попечительского Совета Фонда. При этом размер неиспользованного дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, не может быть более 50 процентов такого дохода за два года подряд.

8. УЧЕТ, ОТЧЕТНОСТЬ И КОНТРОЛЬ ЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФОНДА

Учет,
отчетность и
контроль

8.1. Фонд ведет бухгалтерский учет и статистическую отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Фонд предоставляет информацию о своей деятельности органам государственной статистики и налоговым органам, Учредителю и иным лицам в соответствии с настоящим Уставом и законодательством Российской Федерации.

8.2. Фонд обязан не позднее 6 (шести) месяцев после окончания отчетного года подготовить и утвердить годовой отчет о формировании целевого капитала, об использовании, распределении дохода от целевого капитала.

8.3. Годовой отчет о формировании целевого капитала и об использовании, о распределении дохода от целевого капитала должен содержать, в том числе, следующую информацию:

- о стоимости имущества, находящегося в доверительном управлении управляющей компании по договору доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, на конец отчетного года;
- о сумме денежных средств, поступивших для формирования или пополнения целевого капитала за отчетный год;
- о первоначальной оценке ценных бумаг, недвижимого имущества, поступивших на пополнение целевого капитала за отчетный год;
- о доходе от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, за отчетный год;
- об использовании дохода от целевого капитала за отчетный год с указанием общей суммы денежных средств, направленных на административно-управленческие расходы Фонда, а также общей суммы денежных средств, направленных получателям дохода от целевого капитала;
- об общей сумме расходов управляющей компании, связанных с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, за отчетный год, а также о размере вознаграждения, выплаченного управляющей компании, осуществляющей управление имуществом, составляющим целевой капитал;
- о выявленных за отчетный год нарушениях при формировании и пополнении целевого капитала, а также при использовании, распределении дохода от целевого капитала.

8.4. Годовой отчет о формировании и пополнении целевого капитала и об использовании, о распределении дохода от целевого капитала размещается Фондом на сайте в сети Интернет, используемом Фондом для размещения информации, предусмотренной действующим законодательством, в течение 10 дней с даты утверждения такого отчета или внесения в него изменений.

8.5. Годовая бухгалтерская отчетность Фонда, связанная с формированием и пополнением целевого капитала, использованием, распределением дохода от целевого капитала, подлежит ежегодному обязательному аудиту, если балансовая стоимость имущества, составляющего целевой капитал, превышает на конец отчетного года 20 миллионов рублей.

9. ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ В УСТАВ

- 9.1. Первоначальная редакция Устава Фонда утверждается Учредителем Фонда. Последующие изменения и дополнения в Устав утверждаются Правлением Фонда.
- 9.2. В случае если Правлением Фонда не принимается решение о внесении изменений в настоящий Устав, а сохранение настоящего Устава в неизменном виде влечет за собой последствия, которые было невозможно предвидеть при создании Фонда, право внесения изменений в настоящий Устав принадлежит суду по заявлению Попечительского Совета Фонда.
- 9.3. Государственная регистрация изменений и дополнений в Устав Фонда осуществляется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.
- 9.4. Изменения и дополнения в Устав Фонда для третьих лиц вступают в силу с момента их государственной регистрации либо в ином порядке в соответствии с законодательством Российской Федерации.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД В. ПОТАНИНА



Книга «Эндаументы. Начало: как создавать целевой капитал в регионе» предназначена, прежде всего, тем, кто находится на начальных этапах работы с целевыми капиталами. Она станет полезной для фондов и крупных НКО, музеев, вузов, театров, всем тем, кто настроен на многолетнюю работу в благотворительном секторе, стремится к долгосрочным планам и свершениям, экономической стабильности и финансовой прозрачности.

У читателей появится четкое понимание, как и куда двигаться дальше, для каких целей люди будут жертвовать деньги, о чем думают и чем руководствуются частные и корпоративные благотворители. На сегодняшний день это единственная книга по созданию эндаументов, написанная практиками в сотрудничестве с экспертами.

Тираж выпускается при поддержке Благотворительного фонда В.Потанина.

Эта книга, я уверена, будет полезной для многих – и для тех, кто еще только думает о создании своего эндаумента, и для тех, кто уже серьезно продвинулся на этом пути; для тех, кто управляет фондами и капиталами, и для тех, кто занимается разработкой стратегий долгосрочного планирования.

Здесь вы найдете практические советы, ответы на сложные вопросы и сможете познакомиться с лучшими практиками. Вместе с авторами вы будете строить гипотезы, зачем нужен целевой капитал некоммерческой организации, следить за результатами применения этой модели в России и открывать новые способы работы на перспективу. Благодаря живому повествованию мы увидим, как отдельные «удивительные» случаи выстраиваются в целостную картину, убедительно показывающую, что целевой капитал – это не очередной эксперимент с некоммерческим сектором, а системное решение для сложных задач.

Авторы убедительно показывают, что пройти путь по созданию и управлению эндаументом вполне реально, главное правильно сформулировать цель, а данная книга поможет сделать ее легче.

Оксана Орачева,
генеральный директор
Благотворительного фонда В. Потанина