

Снежана Французова

Олег Шарипков



# Инструменты

НАЧАЛО: КАК СОЗДАТЬ ЦЕЛЕВОЙ  
КАПИТАЛ В РЕГИОНЕ

ВТОРОЕ ИЗДАНИЕ

Олег Шарипков  
Снежана Французова

**второе издание**

# *Эндаументы*

**НАЧАЛО: КАК СОЗДАТЬ ЦЕЛЕВОЙ  
КАПИТАЛ В РЕГИОНЕ**



Шарипков О.В., Французова С.В.

## **Эндаументы. Начало: как создать целевой капитал в регионе Издание второе, дополненное.**

Второе издание книги «Эндаументы. Начало: как создать 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: Роза Воронина (директор управления по работе с НКО «Газпромбанк – Управление активами»), Игорь Зайдман (предприниматель), Алексей Матвеев (заместитель директора Омского областного музея изобразительных искусств имени М.А.Врубеля), Екатерина Герус (Фонд целевого капитала «Истоки»).

Второе издание книги дополнено практическими материалами по технологии проведения переговоров с донорами, которые станут полезным подспорьем для начинающих фандрайзеров.

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

Пенза, 2018



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Авторы	5
Предисловие	6
<b>Глава 1. Что такое эндаумент</b>	
Скучные определения	9
<b>Глава 2. Что, где, когда</b>	
Преимущества эндаументов для фондов местных сообществ	16
Дары волхвов: что мы можем принять в виде взноса в эндаумент	20
Организации, которым не нужен эндаумент	22
Герои нашего времени: эндаумент-менеджеры в вашей организации	23
Оценка эндаумента	34
We are the champions	53
Эндаумент-комитеты	55
Мифы и легенды эндаумента	57
<b>Глава 3. Разработка программ развития</b>	
Развитие программы эндаумента	60
Роль членов правления	64
Компоненты комплексного плана развития организации	65
<b>Глава 4. Потенциальные доноры</b>	
Определение потенциальных эндаумент-доноров	75
Выработка эндаумент-стратегий	84

# ОГЛАВЛЕНИЕ

## **Глава 5. Маркетинг эндаумента**

Цели и маркетинговые политики фонда	<b>89</b>
Маркетинговые инструменты	<b>91</b>
Сегментирование рынков внедрения целевых капиталов	<b>94</b>
Сдерживающие факторы спроса на благотворительность	<b>98</b>
Как выявить выгоды от сотрудничества	<b>105</b>

## **Глава 6. Измерение успеха**

Показатели эффективности	<b>113</b>
Социальные инвестиции	<b>119</b>
Процедуры SROI	<b>122</b>

## **Практические материалы**

Искусство переговоров	<b>126</b>
Короткие ответы на самые важные вопросы	<b>168</b>

## **Приложения**

Приложение 1. ФЗ РФ от 30 декабря 2006 г. N 275-ФЗ О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций	<b>179</b>
Приложение 2. Образец договора о пожертвовании денежных средств на формирование (пополнение) целевого капитала	<b>202</b>
Приложение 3. Документы для регистрации фонда целевого капитала	<b>205</b>
Приложение 4. Положение о Совете по использованию Целевого капитала Фонда местного сообщества «Гражданский Союз» (образец)	<b>207</b>
Приложение 5. Устав Пензенского регионального специализированного фонда управления целевым капиталом «Капитал местного сообщества»	<b>210</b>

# АВТОРЫ



## **Олег Шарипков**

Исполнительный директор 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 резко закончилось. 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 целью 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 большей 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 чего  
и для кого  
эта книга





Зачем вы  
тратите свое  
время

- Для НКО, привлекающих большое количество волонтеров.
- Для любой благотворительной организации, желающей укрепить свое финансовое положение.

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;

# Глава 1. ЧТО ТАКОЕ ЭНДАУМЕНТ

## СКУЧНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Целевые капиталы – горячая тема последних лет. История филантропии описывает удивительные прецеденты многомиллионных 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 большому количеству направлений.

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 дарителями (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.




Зачем мы  
создаем  
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 предоставляются в уполномоченные контролирующие органы.

Хотя эндаумент и не панацея, на что в тайне 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:

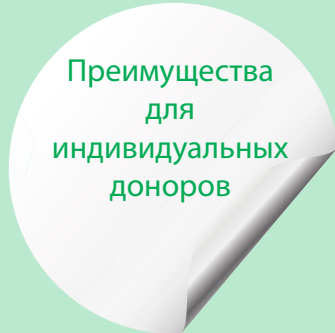
- **создает постоянный источник дохода.** Поскольку эндаумент является постоянным стабильным источником дохода на неограниченный срок, НКО может рассчитывать на ежегодные взносы из целевого капитала на благотворительные цели. Средства из целевого капитала могут быть определены для конкретных целей самим 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 небеспредельна 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 самостоятельные 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:

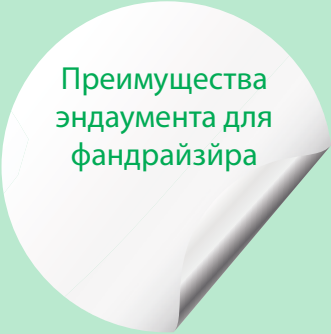
Взносы в эндаумент – и те, которые предназначены для новых программ, и те, которые поддерживают уже существующие, – обеспечивают огромное количество преимуществ для доноров. Сотрудники НКО, в свою очередь, должны четко понимать эти преимущества и грамотно формулировать выгоды потенциальным донорам. Чем 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





Преимущества  
эндаумента для  
фандрайзера

- **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 предлагать 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 учредить 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.

Роза Воронина

директор управления по работе с НКО «Газпромбанк – Управление активами»



## КАК ВЫБРАТЬ СТРАТЕГИЮ ПО УПРАВЛЕНИЮ СРЕДСТВАМИ ФЦК

Несмотря на ряд законодательных ограничений по инвестированию средств эндаументов, возможны различные варианты стратегий. Большинство целевых капиталов выбирают консервативные стратегии, т.к. рассчитывают на получение прогнозируемого и стабильного результата и не готовы к повышенному риску.

### **Консервативные стратегии**

Основу таких стратегий составляют инвестиции в высоконадежные российские государственные, муниципальные и корпоративные облигации, а также в депозиты.

### **Умеренно-консервативные стратегии**

Основная часть средств вкладывается в консервативные инструменты, обеспечивающие определенную стабильную базу портфеля. Часть активов, например 30% (доля определяется на усмотрение управляющего, клиента либо по решению обеих сторон), вкладывается в более рискованные инструменты – акции, валютные финансовые инструменты, а также структурированные продукты. В какой-то период времени эта часть портфеля может показывать заметный плюс и увеличивать общую доходность портфеля, но всегда нужно понимать, что эти 30% от портфеля являются рискованными и могут не только не принести доход, но и уменьшить доход консервативной «базы».

### **Высокорисковая стратегия**

Портфель может состоять из большой доли (либо полностью) из высокорисковых инструментов. Такую стратегию выбирают целевые капиталы, которые обладают длинным горизонтом инвестирования и толерантностью к краткосрочным негативным результатам. Результаты управления будут, как правило, крайне волатильны и из года в год демонстрировать существенный «разброс» доходности. При выборе такой стратегии необходимо помнить и о том факте, что по закону потеря 30% от объема активов за 3 года либо 50% за год ведет к расформированию фонда.

В настоящее время для российской экономики актуальна тенденция по снижению доходности консервативных инструментов. Это связано в первую очередь с денежно-кредитной политикой Банка России в 18-20гг. и, в частности, с показателем инфляции, которая демонстрирует уверенное снижение, а также планомерным снижением уровня ключе-

-вой ставки (по нашим прогнозам, в течение 2018 года ставка может опуститься до 6,75%). И если раньше индустрия целевых капиталов ориентировалась на среднегодовую доходность в размере 10+% годовых, то получить такой результат в ближайшие годы только за счет консервативных инструментов вряд ли получится.

### **Как определить, какая стратегия мне подходит?**

Выбор стратегии зависит от:

- актуальных задач ФЦК (накопление или ежегодное расходование дохода на проекты, реализация которых напрямую зависит от эндаумента);
- объема активов (не все инструменты доступны и актуальны для небольших ФЦК);
- толерантности к риску (принятия риска);
- уровня финансовой грамотности сотрудников Фонда, а также членов Попечительского совета и иных органов управления Фондом, понимания специфики работы финансовых рынков.

Вообще, эндаументы – это особо «чувствительная» категория инвесторов: большинство их руководителей и иных лиц, принимающих решения, не готовы рисковать капиталом или его частью, т.к. несут ответственность как перед жертвователями, так и перед получателями доходов. Многие не готовы ради возможно большей прибыльности рисковать реализацией социально значимых проектов НКО.

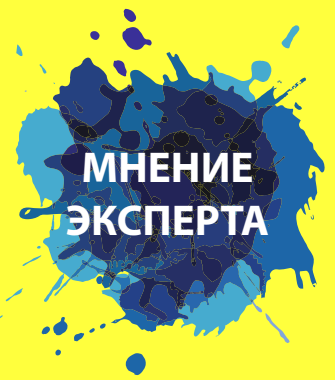
### **Как заработать 20% годовых?**

Когда речь идет о высокорисковых инвестициях, в первую очередь нужно думать не о доходности, а о том, готовы ли вы (и сколько!) потерять. От этого будет зависеть доля таких инструментов в портфеле. Если говорить совсем просто, то увеличивая потенциальную доходность портфеля на 2%, будьте готовы потерять 1%.

### **Как выбрать УК?**

Конечно, в первую очередь необходимо обращать внимание на позицию УК на рынке, в т.ч. в сфере управления средствами эндаументов. Целевые капиталы стараются быть публичными, так что найти информацию, какая УК средствами каких фондов управляет (в первую очередь ориентируйтесь на крупные ЦК) несложно. Посмотрите на опыт работы в данной сфере, репутацию компании.

Когда вы будете сравнивать результаты управления, главное - обратить внимание на то, сравниваете ли вы одинаковые по степени риска стратегии или в одном предложении у



вас идет описание портфеля с высокой доходностью и, соответственно, риском, а в другом – консервативного портфеля?

Российский фондовый рынок не очень разнообразен в плане предлагаемых финансовых инструментов, а с учетом ограничений 275-ФЗ по инвестированию средств ФЦК «поле для деятельности» УК довольно узкое. Поэтому, по большому счету, при схожести стратегии портфеля все УК показывают плюс-минус одинаковые результаты. Поэтому любые обещания более высокой доходности в рамках проведения конкурса по выбору УК или в предложении о переходе на обслуживание в другую компанию должны заставить вас задуматься, соответствует ли ваше отношение к риску данному коммерческому предложению. Если вы рассматриваете вопрос о переходе, попросите и свою УК сделать предложение с повышенной доходностью, чтобы, повторюсь, сравнивать схожие варианты стратегий. Подход «в этом году моя УК заработала X% годовых, а УК N прислала предложение с XX% годовых и я перехожу в N», на мой взгляд, здесь неприменим.

#### **Как эндаумент может быть активно вовлечен в процесс управления?**

Доверительное управление – от слова «доверие». Сотрудников фондов, обладающих достаточными знаниями и аналитическими навыками, а также возможностями оперативного реагирования на ситуацию на рынке, найти крайне затруднительно. Поэтому эндаументам рекомендуется, как минимум, доверять и прислушиваться к мнению своего управляющего. Если мнение фонда по поводу инвестиций идет в разрез с мнением управляющего, то эндаумент должен осознавать степень своей ответственности за будущий доход.

Обратите внимание на разницу между доверительным управлением и брокерским обслуживанием. Стандартный подход управляющего средствами целевого капитала – это ориентир на средне- и долгосрочные тренды, что соответствует в т.ч. сроку существования самого ЦК (от 10 лет). Но это не означает, что управляющий не занимается краткосрочными инвестициями. Выбор степени активности зависит от договоренностей с клиентом (выбранной стратегии), объемов портфеля и размера комиссии УК.

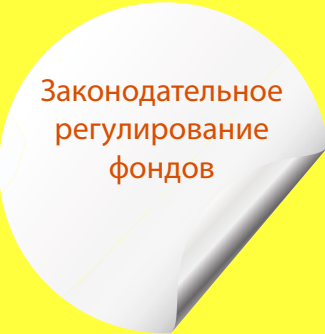


## ДАРЫ ВОЛХВОВ: ЧТО МЫ МОЖЕМ ПРИНЯТЬ В ВИДЕ ВЗНОСА В ЭНДАУМЕНТ

Для начала необходимо определиться, кто же может выступать дарителем или донором 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.

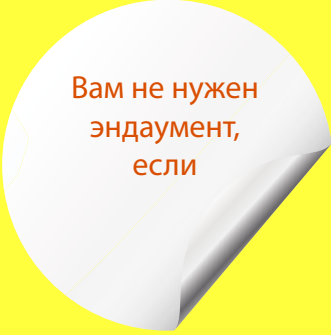
Главный вопрос: что мы можем принимать в виде пожертвований? Сама технология эндаумента и ее стратегическая направленность предполагает прием не только денежных средств, но и целого ряда прочих активов:

- 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

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



Вам не нужен  
эндаумент,  
если

## 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»:

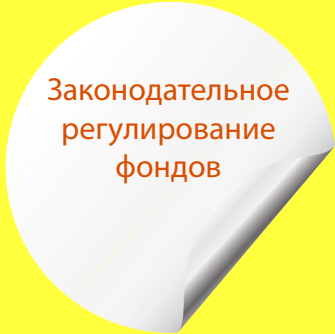
- стартапы или фонды, открывшиеся совсем недавно и не заработавшие репутацию;
- временные организации, работающие с конкретным грантовым финансированием и не предполагающие свою деятельность по завершению финансирования;
- организации, не являющиеся финансово жизнеспособными, или чьи ежегодные результаты 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, ищущие «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 волонтеры 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 равнодушные 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.

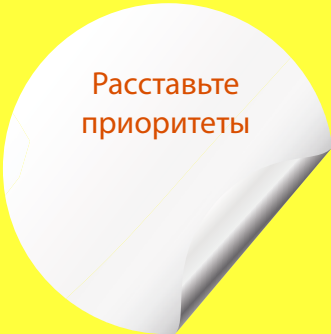


Законодательное  
регулирование  
фондов

- 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, управленческих 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 нетривиальных проблем. Каждый донор – потенциальный или реальный – вправе рассчитывать на обратную связь с фондом, а коммуникационный план должен обеспечить эти возможности.
- Должны быть 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

### ФМС И ЦК. ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

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

Когда на рубеже века 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>

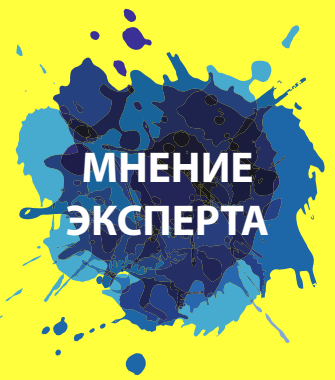
Тогда еще и в планах правительства не было закона о целевом капитале, поэтому фонды местных сообществ изобретали собственные схемы создания источника «длинных денег» - эндаумента. Прижилось всего две модели – депозитная и ссудная, которые в тех или иных модификациях существуют в фондах до сих пор. Кратко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



## **Ссудная**

Фонд выдает ссуды под процент предпринимателям или частным лицам, как правило, партнерам фонда. На проценты после уплаты налогов покрываются 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 организации 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 непонятым 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 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.

Основными причинами 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 просвещению местной элиты.

### **ПРОСВЕЩЕНИЕ И ПОЛУЧЕНИЕ ЗНАНИЙ**

В первую очередь мы смогли пригласить к себе лучшего специалиста, обладающего наиболее полным объемом знаний о процедурах формирования целевых капиталов - исполнительного секретаря Форума Доноров – Наталью Каминарскую.

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 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 юриди-

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 свои деньги отдали в ваш этот капитал? Да мы и без вас нищие».

Мы поняли, что предстоит колоссальная 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 Доноров 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**

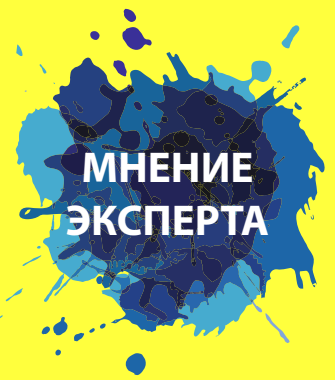
При создании целевого капитала мы столкнулись с огромной трудностью – как объяснить благотворителям, куда направляются средства, которые они жертвуют. О таком понятии, как целевой капитал, в нашем регионе не было известно, потому сбор средств вызвал бы недоверие. В фонде «Гражданский Союз» уже несколько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

На благотворительном спектакле «До третьих петухов» было собрано 1 млн 90 тысяч рублей. Эти средства собирались на специализированный счет, который был открыт в фонде «Гражданский Союз».

Потом неожиданно 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 могла бы 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 колоссальный 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 – практически 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 одну 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 управляющей компании «ВТБ». После часовой беседы на следующем заседании мы приняли решение остановиться на этой УК. Теперь можно сказать, что решение было принято верное. Нам поступают регулярные отчеты о деятельности, мы получаем хороший доход и можем обратиться с любым вопросом и получить обратную связь.

Выбрать управляющую компанию для фонда вам поможет информация Национального рейтингового агентства. Оно ежегодно публикует рэнкинг управляющих компаний по целевым капиталам <http://www.ra-national.ru/ru/taxonomy/term/2632?type=rating#>

Таких компаний порядка тридцати на всю Россию. И о каждой можно узнать подробности: количество целевых капиталов в управлении, объем средств, место нахождения и многое другое.

### **РАСФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА**

Так как мы решили перевести целевой капитал из одной организации в другую, а именно из фонда «Гражданский Союз» в специализированный фонд управления ЦК «Капитал местного сообщества», то надо было найти для этого вескую причину. Причину мы нашли в законе. Оказывается мы не собрали 3 млн рублей за один год с момента перечисления первого пожертвования, поэтому нам пришлось пройти еще одну процедуру - расформирование эндаумента.



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 – фонда «Капитал местного сообщества».

Во вновь собранный целевой капитал свой вклад внес и 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 устраивающий нас 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 придумали формулу распределения дохода – 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 открытые 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 поддержали 4 проекта, во втором – 7. Нам было важно, чтобы первые проекты были яркими и успешными, чтобы можно было показать Совету и благотворителям, что целевой капитал не фикция, а реальный механизм решения местных социальных и культурных проблем территории нашего региона. Поэтому эксперты подходили к отбору проектов очень строго, мы собирали совет несколько раз, поскольку не было консенсуса по одному из проектов.

К концу 2017 года объем средств целевого капитала достиг суммы в 7,5 млн рублей и ежегодный доход превышает 850 тыс. рублей. За два года мы профинансировали уже свыше 20 проектов из Пензы и многих районов Пензенской области. Некоторые из наших грантополучателей выросли и получили президентские гранты. Технология распределения средств обкатана и отлично работает. А мы теперь можем сосредоточиться на фандрайзинге и планируем достигнуть планки 30 млн рублей за следующие три года.





## ОЦЕНКА ЭНДАУМЕНТА

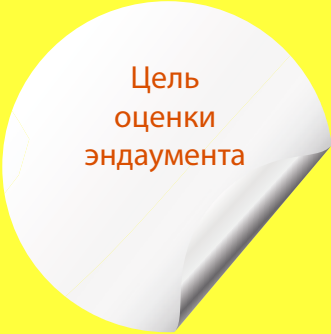
Что может скрываться за этой, на первый взгляд, абракадаброй? Все просто – это оценка работ по целевому капиталу, которая проводится, чтобы понимать, насколько фонд целевого капитала был эффективен в своей работе.

Многие организации, решившие начать процедуру эндаумента или возобновить ее, начинают с ассессмента. 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.



Цель  
оценки  
эндаумента

## КТО МОЖЕТ ПРОВЕСТИ АССЕССМЕНТ

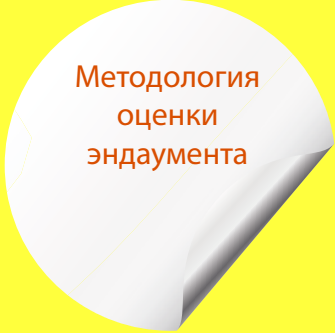
Оценка может быть проведена сотрудниками или внешними консультантами. Если оценка проводится силами фонда, то у «оценщика» есть преимущество – ведь он хорошо знаком с организацией; кроме того, затраты на оценку будут минимальными. Однако есть и риск в задействовании собственных сотрудников: респонденты могут быть не такими открытыми 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 донора, 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

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 построить 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 об  
оценке  
эндаумента

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.



Алексей Матвеев

Омский областной музей изобразительных искусств имени М.А.Врубеля

## КАК СОЗДАТЬ ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ В МУЗЕЕ?

### ГЛАВНАЯ ИДЕЯ

Что такое фонд целевого капитала (ФЦК)? Это финансовый инструмент, позволяющий учреждениям культуры обеспечивать постоянный внебюджетный источник дохода. Он повышает стабильность и престиж организации, позволяет расширять благотворительные программы, обеспечивает финансовую гибкость. Второе название фонда целевого капитала – эндаумент (англ. endowment – вклад, пожертвование). Как он работает? Фонд собирает средства благотворителей, которые не тратятся сразу на текущие проекты, а формируют собой неприкосновенный капитал. Этот капитал передается в управляющую компанию (УК) с целью получения прибыли. Ежегодно капитал прирастает, благодаря новым пожертвованиям, а прибыль, полученная за счет процентов от инвестиций, ежегодно передается музею для реализации его программ и проектов. Самым известным фондом целевого капитала является знаменитый фонд Альфреда Нобеля, который процентами от прибыли ежегодно выплачивает Нобелевские премии. Статистика: первые ФЦК появились в России в 2007 году. Сегодня известно более 170 таких некоммерческих организаций. 4 из них – фонды музеев, расположенных в Москве и Санкт-Петербурге. Фонд развития Музея имени М. А. Врубеля – первый в России фонд целевого капитала регионального музея.

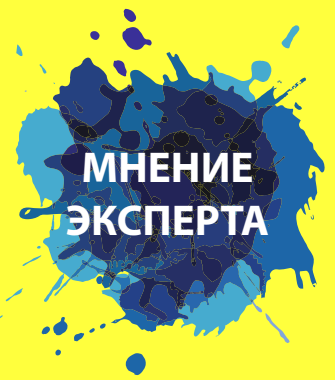
### Преимущества, которые возникают при создании фонда целевого капитала музея

Для фонда целевого капитала:

- целевой капитал неприкосновенен; он создается бессрочно, т.е. доходы от пожертвований будут финансировать музей «вечно»;
- не платит налог на прибыль;
- может быть ориентирован, как на небольшие массовые, так и на крупные пожертвования;
- получает возможность преумножения полученных пожертвований за счет эффективного управления;
- привлекателен для благотворителей с точки зрения сохранения памяти о них.

Для музея:

- получает доход от фонда ежегодно и создает защищенные статьи финансирования долгосрочных программ;



- не платит налог на прибыль с суммы дохода от целевого капитала, полученного от Фонда.

Для благотворителей (физических лиц):

- имеет право на получение социального налогового вычета в сумме фактических расходов, произведенных в виде пожертвования (в пользу Фонда), но не более 25 % суммы дохода, полученного физическим лицом в календарном году и подлежащего налогообложению (ст. 219 Налогового кодекса РФ).

Таким образом, фонд целевого капитала является привлекательным механизмом обеспечения финансовой будущности российских музеев. В этом его главная идея.

Чтобы руководству музея начать думать о создании фонда целевого капитала, необходимо иметь в виду несколько обстоятельств:

1. Подумайте о действительной потребности вашего музея в целевом капитале. Прибыль, которую ежегодно будет получать музей от Фонда, будет равняться примерно 5-8 % от суммы, которая составляет размер целевого капитала. То есть, если вы собрали целевой капитал в размере 4 млн рублей, то ежегодно вы будете получать около 200-320 тыс. рублей. Для некоторых крупных столичных музеев этой суммы не хватит для организации даже одной выставки. Им логичнее активизировать работу с крупными благотворителями, которых в столице достаточно, для сбора средств на текущие проекты, а не заниматься созданием и содержанием некоммерческой организации, прибыль от которой первоначально будет невысокой.

В условиях же региональных музеев такая ежегодная поддержка, напротив, ощутима. При этом нужно понимать, что целевой капитал должен регулярно пополняться, преодолевая инфляцию и увеличивая таким образом и сумму прибыли. Необходимо помнить еще и о том, что по сравнению с продолжительностью деятельности музея благополучие отдельных предпринимателей – явление, к сожалению, относительно временное. Целевой же капитал позволяет сделать их помощь «вечной».

2. Нужно быть необходимым музеем. Целевой капитал создают люди. Сначала на этапе формирования – это крупные предприниматели, затем, на этапе пополнения, – разные по своим финансовым возможностям люди. Чтобы начать работать с ними, музею нужно из себя что-то представлять. Необходимо, чтобы ваше учреждение уже было статусной культурной площадкой. Нужно проводить масштабные мероприятия, интересные выставки, реализовывать социальные проекты, выигрывать грантовые конкурсы, принимать торжественные награждения министерств и департаментов и постоянно звучать в новостях, на сайтах, в

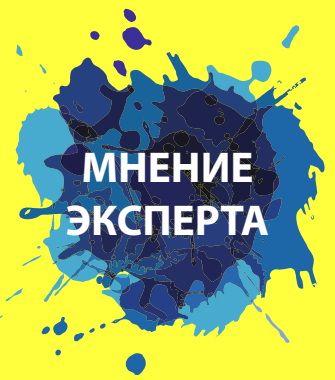
Музей должен считаться необходимым учреждением в конкретном населенном пункте. Он должен обладать высоким имиджем. К нему, к его сотрудникам и руководителям должно быть доверие и искренний интерес жителей. Если вы – такой музей, двигаемся дальше.

3. Важно понимать, на что будут направлены доходы от целевого капитала. Это условие необходимо для четкого и ясного диалога с благотворителями. Абстрактно на поддержку музея просить тяжело и неправильно. Например, вот так неправильно: «Музей имени М. А. Врубеля – известный художественный музей в урало-сибирском регионе. По трем важнейшим показателям - качественному и количественному составу коллекций (объемом 30 тыс. экспонатов), профессиональному уровню сотрудников, статусу реализуемых проектов и мероприятий – Омский музей находится на уровне ведущих региональных музеев России. Дайте нам еще денег». Всем очевидно, что основные статьи расходов музея финансирует государство. Благотворители – люди конкретные с проектным мышлением.

Поэтому им необходимо предлагать участие в поддержке конкретных долгосрочных программ, требующих дополнительного финансирования. Подчеркиваю, не «просить денег», а «предложить принять участие в долговременной поддержке уже действующих проектов». Фонд целевого капитала для этого как раз и подходит. В 2014 году мы с директором музея Ю. В. Трофимовым определили приоритеты развития нашего музея до 2024 года, когда музею исполнится 100 лет. У нас вышло шесть программ: «Центр «Эрмитаж-Сибирь», «Здравствуй, музей», «Песок помнит солнце», «Дворец», «Со-храни экспонат», «Семейный гид». Подробнее о них вы можете узнать на сайте Фонда развития Музея имени М. А. Врубеля <http://fond.vrubel.ru/programs>. Каждая из этих программ находится на той или иной стадии развития. Например, с 2013 года мы реализуем известную в России музейно- педагогическую программу «Здравствуй, музей!».

Она делает посещение музея детьми системным. Сегодня по этой программе в нашем музее занимаются 4000 учащихся школ и детских садов Омска и Омской области. Каждый из них ежегодно бесплатно получает творческие тетради, разработанные специалистами Русского музея и адаптированные к потребностям Омского региона. Для печати программ музей каждый год обращается к благотворителям, участвует в грантовых конкурсах, привлекая к этому проекту некоммерческие организации и благотворительные фонды. Пока усилия сотрудников музея достигают результата. Однако количество участников программы растет, и есть опасность, что однажды музей не сможет привлечь внебюджетные средства на печать творческих тетрадей.





А пропустить один год – потерять часть музейной школьной аудитории. Значит, необходим системный и долговременный источник финансов. Вот об этом мы говорим с предпринимателями, предлагая им сделать пожертвование в фонд целевого капитала музея. Одним больше говорим об этой программе, другим – о другой, исходя из ощущения интересов и склонностей конкретного потенциального благотворителя. После того, как в 2014 году нами были определены главные долгосрочные программы, мы составили две таблицы. В одной указали примерные ежегодные финансовые потребности для развития каждой программы до 2024 года. Во второй мы очень примерно (держа в своей голове эти 5-8% прибыли) расписали ожидаемые доходы от фонда целевого капитала до 2024 года. Сюда же мы заложили первую предварительную программу привлечения пожертвований в целевой капитал.

4. Необходимо иметь представление о затратах на содержание Фонда. Содержание Фонда, как минимум, оплата бухгалтерских услуг и услуг банка по содержанию счета. Бухгалтерия вашего бюджетного музея не имеет права и не сможет по профессиональным причинам вести работу с отчетностью «чужой» некоммерческой организации. Все вместе эти расходы в год составят не менее 70-100 тыс. рублей. Федеральный закон № 275 позволяет тратить на административно- управленческие расходы 5% от суммы каждого договора пожертвования, что отчасти спасает ситуацию, но заставляет вас активизироваться в постоянном сборе пожертвований. Вместе с тем еще до поступления первого пожертвования потребуются расходы на оплату государственных пошлин при регистрации вашей некоммерческой организации (НКО), открытие счета, оплату услуг по изготовлению печати Фонда и т.д.

Рекомендуем вам с помощью благотворителей аккумулировать около 50 тыс. рублей до начала активных действий по созданию Фонда, которые пойдут на эти нужды. Иначе придется доставать деньги из «собственных карманов». Некоммерческая организация вправе использовать на административно- управленческие расходы не более 15% от суммы дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал (сумма, на которую увеличилась стоимость управления 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. Однако частично начать покрывать ваши административно-управленческие расходы вы сможете только на следующий год после формирования целевого капитала и получения первого дохода от доверительного управления. Все это время необходимо искать средства на содержание вашей НКО.



5. Директор вашего музея должен уметь общаться с представителями бизнеса. Важным является наличие у вашего руководителя огромного желания, опыта и определенной истории отношений с благотворителями. Потенциальные благотворители, руководители предприятий будут общаться только с первым лицом музея. В 2011 году в Музей имени М. А. Врубеля на должность директора пришел Ю. В. Трофимов, который по-новому выстроил отношения музея с рядом омских благотворителей. Для этого существует так называемая «теплая схема», когда вы приглашаете потенциальных благотворителей на выставки и мероприятия, а когда они приходят, то общаетесь с ними, рассказываете им о целях музея и реализуемых проектах. В ходе таких встреч необходимо вести поиск общих точек соприкосновения. Большую роль при этом играют подготовительные мероприятия, когда вы планомерно собираете информацию об увлечениях потенциального благотворителя, его предпочтениях в изобразительном искусстве или интересах к каким-то историческим событиям. Для этого важно изучать их интервью в печатных изданиях и электронных СМИ. Рекомендуем вам завести базу, куда помещать интересные факты из жизни ваших благотворителей. Например, прочитали, что один из них служил на военно-морском флоте, – смело предлагайте ему принять участие в поддержке выставки, посвященной морю, кораблям. И не просто на словах. Вручайте тщательно разработанную концепцию выставки с указанием не только ее содержания, но и эффектов, которые с ее помощью произойдут. Например, укажите ожидаемое число посетителей, рекламные возможности для благотворителя, пиар-эффекты, возможности проведения специальных мероприятий для спонсора.

Таким образом медленно нужно формировать окружение музея из числа благотворителей и спонсоров. Сначала они должны стать вашими помощниками в создании разовых выставочных проектов или мероприятий. После того, как вы покажете ваше умение работать, а выставки и мероприятия будут иметь успех, можно предлагать благотворителям текущих разовых проектов стать благотворителями фонда целевого капитала. Это долгая история, и без нее начинать создавать целевой капитал сложно.

6. Постарайтесь попасть на обучающую программу «Целевые капиталы: стратегия роста» Благотворительного фонда В. Потанина. Благотворительный фонд В. Потанина в 2012, 2015 и 2017 гг. провел конкурсы на участие представителей высших учебных заведений, учреждений культуры, благотворительных организаций в циклах практико-ориентированной образовательной программы «Целевые капиталы: стратегия роста». Эта программа готовит профессиональных менеджеров для управления эндаументами.

Всякий раз конкурс составляет примерно 2-3 человека на место, что делает вашу победу вполне реальной. В ходе двухгодичного курса обучения слушатели за счет средств Благотворительного фонда В. Потанина в Московской школе управления «СКОЛКОВО» проходят несколько недельных практико-ориентированных модулей. В межмодульный период они используют полученные знания для создания фондов целевых капиталов собственных организаций или для реализации специальных проектов в уже действующих ФЦК. Участники программы получают кураторов из числа сотрудников Московской школы управления «СКОЛКОВО», вместе с которыми ведут свой проект, пишут ежемесячные отчеты о проделанной работе, что крайне дисциплинирует. Кроме того, на одном потоке обучаются как «неофиты», так и представители уже действующих фондов целевых капиталов, которым можно задавать «глупые» вопросы. Там атмосфера товарищества и общего дела.

Важными моментами проекта являются еще несколько обстоятельств. Благотворительный фонд В. Потанина выдает каждому участнику программы 200 тыс. рублей на реализацию проекта; «дает» свой бренд, которым можно усилить проект в глазах благотворителей. И главное. По завершении обучения и результатам реализации самых успешных проектов Владимир Олегович Потанин в качестве поощрительного взноса вносит дополнительные крупные суммы (от 1 до 5 млн рублей) для пополнения вашего целевого капитала. В 2017 году общая сумма взносов, которые получили 9 выпускников программы, составила 30 млн рублей. Кроме того, в вашем активе оказывается бренд Московской школы управления «СКОЛКОВО». Это еще один серьезный бренд, который можно и нужно использовать в ходе создания вашего фонда целевого капитала.

7. Нужен исполнительный директор Фонда и юрист. Для строительства Фонда кроме директора музея, осуществляющего работу с благотворителями, необходим исполнительный директор НКО. Сотрудник музея, который, в достаточной степени обладает различными компетенциями, сможет вести всю необходимую работу по созданию Фонда. В идеале он должен обучаться по образовательной программе «Целевые капиталы: стратегия роста». И вы должны понимать, что уже сразу его придется частично освободить от прежней текущей работы, нагрузив другим функционалом, а прежнюю текущую работу передать другим специалистам или принять на работу нового сотрудника. Вероятно, потребуется увеличить заработную плату юристу музея, поскольку без его помощи вам не справиться.

## **ДЕЙСТВИЯ**

Учредители. В соответствии с ФЗ № 275 от 30 декабря 2006 г. «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» с момента появления на счете Фонда первой денежной суммы необходимо в течение одного года собрать 3 млн рублей.

Тогда целевой капитал считается сформированным и может развиваться дальше. В противном случае деньги возвращаются жертвователям, и смысл в некоммерческой организации отпадает. Это главное серьезное условие, выполнение которого не является «техническим моментом», как, например, подготовка устава организации и регистрация его в государственных учреждениях. По этой причине обратим на него особенное внимание.

Самым важным в процессе формирования ФЦК является организация круга учредителей будущего Фонда, которые и станут его основными благотворителями. В этом процессе нужно учитывать несколько моментов.

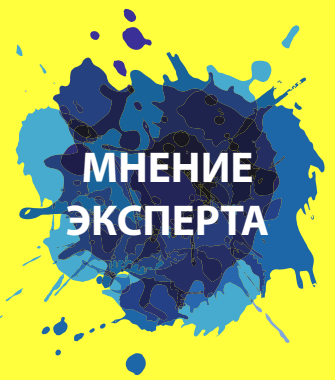
а) Учредители должны понимать и разделять идею создания «вечного» капитала для их любимого и уважаемого музея. Некоторые из предпринимателей принципиально «против» такой экономической модели благотворительности. Они готовы дать на конкретный проект сейчас, а не вкладывать деньги в «долгую» историю. Поэтому не удивляйтесь, если кто-то из ваших самых уважаемых благотворителей откажется войти в состав учредителей, а затем – членов Попечительского совета фонда.

б) Не все благотворители могут стать частью команды учредителей и по другой причине. Некоторым из них психологически важно быть единственными в поддержке того или иного текущего проекта.

в) В число учредителей нельзя включать лидеров одного сектора экономики. Например, двух разных представителей гостиничного бизнеса, двух конкурентов.

г) Перед началом массового приглашения в состав учредителей ваших благотворителей вам лучше уже иметь одного «якорного» донора, который своим участием гарантирует начало процесса формирования Фонда. В этом плане Музею имени М. А. Врубеля очень повезло. 5 декабря 2013 г. в Санкт-Петербурге было заключено Соглашение о намерениях создать в Омске культурно-просветительный Центр «Эрмитаж-Сибирь».

Соглашение подписали губернатор, председатель Правительства Омской области В. И. Назаров и директор Государственного Эрмитажа М. Б. Пиотровский. Это событие стало важнейшим «локомотивом» в развитии музея в последующие годы, поскольку началась работа по продвижению и реализации этого проекта. В 2014 году директор Музея имени М. А. Врубеля Ю. В. Трофимов начал обсуждать с рядом омских предпринимателей возможность их участия в создании ФЦК музея. В это же время директор Омского филиала АО «ОТП Банк» А. М. Каминко получил разрешение от совета директоров банка поддержать на выбор один из интересных социальных проектов, который будет реализован к 300-летнему юбилею города. АО «ОТП Банк» имеет с Музеем имени М. А. Врубеля давние дружеские связи.



Банк поддерживает отдельные проекты музея с 1990-х годов. По этой причине и вследствие чудесной задумки создать в Омске представительство главного музея страны А. М. Камионко приложил серьезные усилия, чтобы в конце 2015 года руководство АО «ОТП Банк» приняло решение выделить 1 млн рублей для создаваемого Фонда. Так мы получили главного донора, который сразу заявил о том, что он обеспечивает формирование Фонда на 1/3. Оставалось, как нам тогда казалось, легко обеспечить оставшиеся 2/3 необходимых финансовых средств. И мы просчитались.

Если у вас есть «якорный донор» и еще 5-10 человек, которые готовы стать учредителями, а затем и членами Попечительского совета фонда, то нужно начинать действовать.

### **НАПИСАНИЕ УСТАВА. ПЕРВОЕ ЗАСЕДАНИЕ УЧРЕДИТЕЛЕЙ**

Опыт создания Фонда развития Музея имени М. А. Врубеля подсказывает, что первое заседание учредителей лучше всего проводить в начале года, в марте месяце. К этому времени вы должны написать Устав вашего фонда и разослать его учредителям для ознакомления. Примеры уставов находятся в открытом доступе на сайтах действующих фондов. Сделать кальку нетрудно. Название вашего фонда может быть разным «Фонд целевого капитала...», «Фонд развития», «Эндаумент фонд...». Название нашего фонда – Некоммерческая организация «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Музея имени М.А. Врубеля». Сокращенный вариант – «Фонд развития Музея имени М. А. Врубеля». За основу своего устава мы взяли Устав некоммерческой организации «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа».

На первом заседании учредителей должны быть решены следующие вопросы:

1. О создании некоммерческой организации;
2. Утверждение наименования и места нахождения Фонда;
3. Утверждение Устава Фонда;
4. Выборы исполнительного директора Фонда;
5. Выборы Правления Фонда и Председателя Правления Фонда;
6. Выборы Попечительского Совета Фонда;
7. Об имущественных взносах учредителей;
8. Выбор аудитора Фонда;
9. О государственной регистрации Фонда.

### **Регистрация НКО**

После того, как заседание состоялось и был составлен его протокол, необходимо зарегистрировать ваш фонд – новую некоммерческую организацию. Для этого следует как можно скорее подать необходимые документы в Управление Министерства юстиции РФ и Управление Федеральной налоговой службы по вашему региону.

Процесс регистрации устава не должен занимать более двух месяцев. Вероятно, вам придется несколько раз вносить правки в устав. Важно делать это оперативно. После того, как вы получили свидетельства о регистрации в этих двух организациях, вы имеете право заказать изготовление печати вашей НКО, а после ее получения – открыть счет в одном из банков, где будут храниться пожертвования благотворителей фонда. За эти операции нужно будет заплатить около 10 тыс. руб. Поэтому важно их аккумулировать заранее.

### **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Ваш фонд получил официальные свидетельства о регистрации? Тогда пора проводить работу по внутренней организации. Исполнительный директор фонда должен озаботиться изданием двух приказов. Первый – о возложении на себя обязанностей Исполнительного директора. Второй – о возложении на себя же обязанностей главного бухгалтера, в связи с отсутствием в штатном расписании вашей НКО должности главного бухгалтера.

Это значит, что нужно:

- а) возложить обязанности по организации и ведению бухгалтерского учета, составлению отчетности и представлению ее в контролирующие органы;
- б) предоставить право первой подписи на всех документах по финансово-хозяйственной деятельности директора НКО, в том числе связанных с расчетными, кредитными и денежными обязательствами организации.

В соответствии с законодательством РФ вашей НКО необходимо обеспечивать отчетность перед контролирующими органами. По этой причине рекомендуем вам очень быстро заключить договор с внешней бухгалтерско-аудиторской организацией. В противном случае в конце текущего квартала вам придет «письмо счастья» из налогового органа, где вашей НКО назначат штраф. Попросите вашу внешнюю бухгалтерско-аудиторскую организацию подготовить вам документ, в котором будут изложены учетная политика для целей налогообложения, учетная политика для целей бухгалтерского учета, методические положения. Они достаточно быстро это сделают. Приказом № 3 утвердите учетную политику на текущий год. Внутренняя организация состоялась.

Пора заниматься разработкой двух стандартных договоров пожертвования. Один – для физических, другой – для юридических лиц, чтобы благотворители получили возможность перечислять средства на счет вашей НКО. Образцы этих договоров также есть в Интернете. Советуем вам в договорах пожертвования указывать на то, что 5 % от суммы договора можно использовать на административно-управленческие расходы.

**Пример.** Пожертвование для формирования целевого капитала вашего фонда размером в 400 тыс. рублей, в этом случае оно позволяет вам задействовать на эти расходы 20 тыс. рублей. Этой суммы достаточно, чтобы 4 месяца оплачивать внешнюю бухгалтерию. Вот вам и минимальный план фандрейзинговой работы: 100 тыс. рублей в месяц. В ближайшее после официальной регистрации время нужно провести заседание Попечительского совета, а затем – заседание Правления. На них нужно утвердить стандартные договоры пожертвований, состав Попечительского совета, зафиксировать решение о необходимости создания фонда целевого капитала музея и определить его цели. Все заседания необходимо протоколировать.

В итоге, в начале осени вам хорошо было бы получить первое пожертвование. И правильно будет, если оно состоится от «якорного» донора. После этого начнется марафон длительностью 1 год. За это время нужно собрать 3 млн рублей. Мы получили первый перевод от якорного донора – АО «ОТП Банк» в размере 1 млн рублей в сентябре 2016 года. И далее началась работа по сбору пожертвований среди попечителей и членов Попечительского совета фонда. Одновременно с ней разворачивалась информационная кампания.

### **Фандрейзинг**

У каждого музея свои возможности для сбора крупных пожертвований и своя история формирования целевого капитала. Мы можем дать вам лишь некоторые советы. Выработайте политику благодарности, в которой изложите предпочтения, которые получает жертвователь в зависимости от суммы взноса. Наша политика такова.

**Благотворитель.** В том случае, если Вы внесете в Фонд от 10 до 100 тыс. руб., мы в знак признательности вручим Вам пригласительный билет на посещение выставок музея в течение одного года и нагрудный знак благотворителя Фонда.

**Меценат.** Взнос в Фонд от 100 до 400 тыс. рублей – пригласительный билет на выставки музея в течение одного года, серебряный нагрудный знак благотворителя Фонда, возможность посетить Государственный Эрмитаж и его представительства в Казани, Выборге без



**Донатор.** Взнос в Фонд от 400 тыс. рублей – пригласительный билет на выставки музея и каталоги выставок на пять человек в течение трех лет, серебряный нагрудный знак благотворителя Фонда, почетный диплом, возможность посещать специальные мероприятия Государственного Эрмитажа (Санкт-Петербург), принимать участие в работе Попечительского совета Фонда в течение 3 лет.

**Покровитель.** Взнос в Фонд от 1 млн рублей – пригласительный билет на выставки музея и каталоги выставок в течение трех лет, золотой нагрудный знак, почетный диплом «Клуб друзей Эрмитажа», возможность посетить специальные мероприятия Государственного Эрмитажа (Санкт-Петербург), участвовать в работе Попечительского совета Фонда в течение пяти лет. Из этой политики благодарности очевидно, что принимать участие в работе Попечительского совета нашего фонда смогут лишь «донаторы» и «покровители», передавшие в целевой капитал музея суммы от 400 тыс. рублей.

Вам понадобится некоторое знание о финансовых возможностях конкретного благотворителя в конкретный период времени. Может так случиться, что ваш благотворитель только что приобрел новое крупное предприятие, взяв при этом большой кредит. В этот момент выходить к нему с предложением пожертвовать несколько сот тысяч рублей в целевой капитал бесполезно. Или он участник политических событий и ведет сложную и дорогостоящую избирательную кампанию. Канун выборов – не самое лучшее время для обращения к нему. Информация о текущей деловой активности вашего потенциального благотворителя содержится в коммерческой прессе. Читайте.

Если часть необходимой суммы для формирования целевого капитала вы уже набрали, а попечители, с которыми вы долгое время общались, не спешат в силу разных обстоятельств внести свои средства, включайте так называемую «холодную» схему привлечения пожертвований. Оглянитесь вокруг, обратите внимание на организации, которые с Вами работают. Приглашайте их руководителей на заседания Попечительского совета, рассказывайте им о процессе создания Фонда и его задачах. Вводите их в состоявшийся клуб уважаемых благотворителей.

Таковыми организациями для нас стали частное охранное предприятие «Блокпост», которое охраняет музей, и АО «Ингосстрах», которое страхует наши выездные выставки. Будучи заинтересованными в сотрудничестве и искренне сопереживая деятельности музея, они выделили средства, которые существенным образом пополнили целевой капитал. Например, мы предложили региональному директору АО «Ингосстрах» внести для формирования фонда целевого капитала 400 тыс. рублей и пообещали, что никогда не включим в Попечительский совет представителей других страховых компаний.

Московский офис АО «Ингосстрах» запросил сумму экономического эффекта от взаимодействия с нами на этот год и перспективу на ближайшие годы. Мы показали суммы актуальных договоров страхования на текущий год. Кроме того, обрисовали перспективу страхования выставок из Эрмитажа в Центр «Эрмитаж- Сибирь», начиная с 2019 года. Они подумали и выделили нам 100 тыс. рублей без притязаний на вступление в Попечительский совет их представителя. Также мы советуем вам изначально привлечь в учредители большее число благотворителей, чтобы снизить финансовую нагрузку с каждого из них. Одни дадут деньги сразу, другие позже, но поднимут своим присутствием статус и уровень уважения собрания.

Мотивируйте ваших благотворителей. Здесь и пригодятся финансовые средства, которые были выделены на реализацию проекта Благотворительным фондом В. Потанина. На эти средства мы сняли серию видеороликов с участием членов Попечительского совета и Правления, опубликовали красивую брошюру о фонде для крупных предпринимателей, создали сайт. На страницах изданий мы представили фотографии учредителей, членов Попечительского совета и Правления фонда. Затем мы изготовили фрачные знаки благотворителей – простые из белого металла и серебряные в соответствии с ранее принятой политикой благодарности. Для создания такой продукции советуем вам использовать летний период, когда ваши благотворители лишь эпизодически появляются в городе и активная экономическая жизнь замирает.

Осенью нужно начинать активную информационную кампанию. Мы договорились с директором регионального телевизионного канала А. А. Малькевичем о ежедневной демонстрации наших 15-секундных информационных роликов на телевизионном экране. Мы загрузили эти же ролики в официальные группы нашего музея в социальных сетях. Зимой на платной основе мы разместили в ведущих коммерческих изданиях региона и на их сайтах информацию о работе Фонда, а также о каждом благотворителе, передавшем для формирования целевого капитала крупные суммы денег.

Следующей весной на объединенном заседании Попечительского совета и Правления фонда мы вручили всем нашим попечителям и членам Правления фрачные значки с символом фонда. К концу марта, благодаря нашим усилиям и поддержке благотворителей, необходимые для формирования целевого капитала 3 млн рублей поступили на счет Фонда. Важным мотиватором для наших благотворителей стал тот факт, что заканчивалось мое обучение в «СКОЛКОВО» и наступил «момент истины», когда нужно было говорить о том, что проект создания нашего фонда состоялся и мы собрали необходимые для формирования целевого капитала средства или нет.



Все помнили о намерении В. О. Потанина поддержать лучшие проекты. Таким образом, сумма была собрана, и начался уже не марафон, а спринтерский забег.

### **УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ**

В соответствии с действующим законодательством, после того, как необходимая сумма финансовых средств для формирования целевого капитала в размере 3 млн рублей собрана, у НКО есть лишь 2 месяца на выбор управляющей компании (УК) и передачу ей целевого капитала в управление.

До этого момента собранные вами деньги попросту не работают и находятся на вашем счете в режиме заморозки. В Российской Федерации действует более 20 лицензированных управляющих компаний, имеющих право брать в управление финансы целевых капиталов. Рекомендуем задолго до сбора 3 млн рублей озаботиться выбором управляющей компании. Для этого рекомендуем вам провести несколько действий.

Соберите информацию об успешном опыте управления целевыми капиталами у представителей других ФЦК. Если Вы обучаетесь по программе «Целевые капиталы: стратегия роста», это будет сделать гораздо легче. Экспертную помощь вам окажут ваши преподаватели – директора крупных фондов целевых капиталов, а также ваши однокашники – представители действующих фондов.

По результатам состоявшихся консультаций выберите несколько управляющих компаний и нанесите визиты в их московские офисы. Обучающимся в Московской школе управления «СКОЛКОВО» это возможно будет сделать во время учебных модулей.

Попросите у менеджеров выбранных вами управляющих компаний заранее подготовить «Предложение по договору доверительного управления» с вашим фондом, чтобы затем у вас была возможность их сравнить.

Изучите сведения об основах экономической составляющей управляющих компаний. То есть узнайте о владельце(ах) УК, средствах, за счет которых эта конкретная УК уверенно чувствует себя на рынке. Эти вопросы вам обязательно зададут ваши попечители и члены правления, когда вы будете объяснять им ваш выбор.

Определите % гонорара, который вы будете выплачивать управляющей компании из ежегодного дохода, который вы от нее получите за счет доверительного управления целевым капиталом. В соответствии с Федеральным законом он не может превышать 10 % от дохода. Не стоит только по этому показателю выбирать УК, действуя по принципу «кто меньше просит, тому и передадим 3 млн рублей в управление». Следует знать, что затраты любой управляющей компании на работу с вашим целевым капиталом начнут окупаться только тогда, когда он достигнет 20-30 млн рублей.

А до этой суммы вы «малыши», и не все компании готовы с вами работать. С другой стороны, рынок управления целевыми капиталами имеет огромный потенциал. Поэтому УК направляют свои усилия на работу с «малышами» по стратегическим соображениям. Сбор информации и предварительное знакомство с УК займет у вас не менее 1 месяца. Далее УК вместе с вами должны подготовить несколько главных документов: Договор доверительного управления, Протокол согласования отчетности, две анкеты профилирования. У управляющих компаний они стандартные. Ваша задача – внимательно их прочитать.

Затем вы должны провести заседания членов Попечительского совета и Правления, на которых надо решить серию важных вопросов:

1. Утвердить индивидуальное обозначение целевого капитала фонда и цели его формирования;
2. Уточнить финансовый план фонда на текущий год;
3. Утвердить Положение о порядке осуществления контроля за выполнением финансового плана фонда;
4. Утвердить «Договор доверительного управления» целевым капиталом с выбранной вами управляющей компанией;
5. Принять решение об объявлении публичного сбора для пополнения вашего целевого капитала;
6. Утвердить стандартную форму договора пожертвования, заключаемого с жертвователями при публичном сборе денежных средств на пополнение целевого капитала вашего фонда.

Образцы всех упомянутых документов есть на сайте фондов целевых капиталов. Поясним, что публичный сбор – это сбор средств на пополнение уже сформированного целевого капитала, переданного в доверительное управление УК. Публичный сбор производится без подписания договора пожертвования с каждым конкретным жертвователем путем его присоединения к опубликованному «Договору пожертвования, заключаемого с жертвователями при публичном сборе денежных средств на пополнение целевого капитала вашего фонда». Чаще всего сбор таких пожертвований производится при помощи платежного модуля, который принимает он-лайн платежи на вашем сайте. Его следует создать там заранее. На сайте же в разделе «Документы» в соответствии со статьей 11 ФЗ № 275 требуется поместить целый ряд документов и новую информацию. Далее управляющая компания попросит вас предоставить ей целый ряд документов, включая информацию от вашей внешней бухгалтерии и сведения из банка, на счету которого находятся собранные вами 3 млн рублей.

В связи с ожидаемой передачей целевого капитала вашей бухгалтерии нужно будет дополнить действующую Учетную политику. В целом подготовка и согласование документации займет у вас не менее месяца. Это длительный и тщательный документальный процесс. По этой причине выбор УК и совершение всех необходимых последующих шагов по передаче целевого капитала в доверительное управление потребует от вас более 2-х месяцев, определенных Федеральным законом. Начинайте заранее.

### **Фандрейзинг на пополнение целевого капитала**

После того, как капитал был сформирован и передан УК, его можно пополнять за счёт пожертвований от граждан или организаций деньгами, недвижимостью и ценными бумагами. Для этого необходимо разработать и внедрить систему «ежедневной благотворительности», когда вы сможете пополнять целевой капитал не только за счет редких крупных пожертвований, но рассчитывать и на постоянные, а лучше ежедневные мелкие пожертвования. Для этого сначала нужно создать систему по приему платежей через платежный блок на вашем сайте, банкоматы дружественных вам банков, sms-пожертвования, специальные банковские предложения для клиентов. А затем нужно организовывать и проводить благотворительные акции и специальные мероприятия. Но это уже другая история.

Фонд развития Музея имени М. А. Врубеля находится в начале этого интересного этапа. Не стесняйтесь предлагать попечителям поучаствовать в поддержке проекта. У них есть для этого ресурсы. Например, в рамках своего рекламного бюджета «ОТП Банк» смог оплатить печать первых информационных буклетов о фонде. Он же оплатил перелет съемочной группы регионального телевизионного «12 канала» на форум «Интермузей-2016», обеспечив участие в его программе Президента «ОТП Банка» И. П. Чижевского. Вашим попечителям тоже нужна история успеха фонда. Они имеют полное право получать от вас дополнительный пиар. Что еще может дать благотворителям музей? Например, мы на льготных условиях передали частичные авторские права на публикацию картин из нашего собрания, чтобы «ОТП Банк» выпустил для всех российских отделений банка и vip-клиентов предновогоднюю линейку сувениров: календари, ежедневники. В 2017 году они были в каждом структурном подразделении каждого офиса «ОТП Банка».

Подводим итоги. Факторов, которые приведут вас к успеху в реализации задуманного фонда, много. Не стоит бояться. Оцените необходимость, затраты и риски. Соберите рядом с собой благотворителей, любящих музей. Стартуйте, когда вы все продумали и представляете все этапы своего пути. Удачи всем, кто решил создать свой фонд целевого капитала! Это новый инструмент, который в России еще недостаточно распространен. Он наверняка займет достойное место среди механизмов, которые дадут новую жизнь музеям.


## 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, можно ли попасть в их ряды?

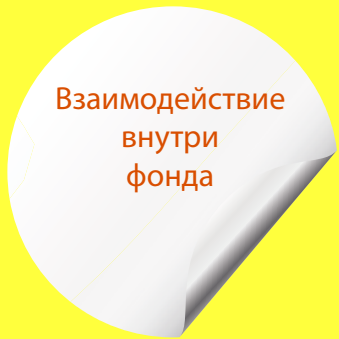
Эндаумент требует гораздо большего, чем просто лидерство. Энтузиасты, горящие делом, нужны и в рядах совета попечителей и правления, и в рядах волонтеров. «Чемпионами» могут быть и доноры, вносящие весомый вклад в эндаумент. Как видите, место в рядах чемпионов найдется всем. Для чего это вообще нужно? Разве недостаточно 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 выдвигал 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

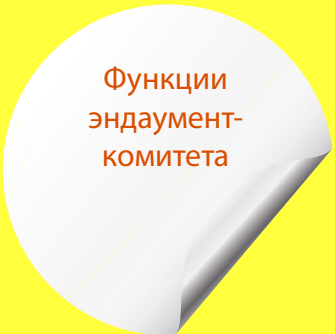
Перед тем, как учреждать эндаумент-комитет, постарайтесь максимально четко определить его функции: выполняет ли уже какой-либо другой комитет эти функции и их нужно только перераспределить, будут ли выделены новые функции, будет ли это «стратегический» или «оперативный» комитет – все это нужно решить 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.

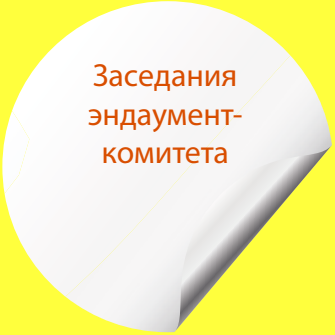
## ОБЯЗАННОСТИ ЧЛЕНОВ ЭНДАУМЕНТ-КОМИТЕТА

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;
- поиски и взаимодействие с потенциальными донорами;
- работа с персоналом фонда, распределение функций.

## ЗАСЕДАНИЯ

Любому эндаумент-комитету не мешает 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, иначе 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).

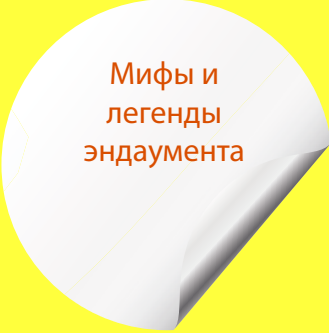
### **Доноры, вносящие вклад в эндаумент, приостановят все прочие пожертвования.**

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.**

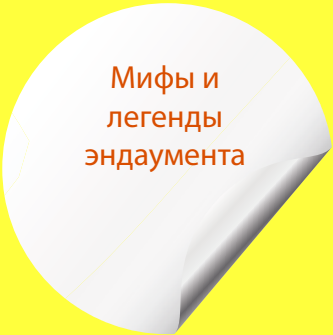
Безусловно, эндаумент требует глубоких знаний об организации, о технологиях налаживания долгосрочных отношений, вариативности действий, а также личных контактов с потенциальными и реальными донорами.

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





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 с 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.

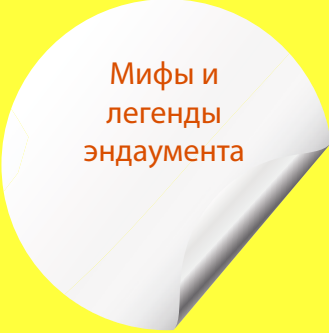
**Фонд затрачивает реальные ресурсы сегодня для достижения сомнительного результата через годы.**

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, 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

Соппротивление 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 большо-

го 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

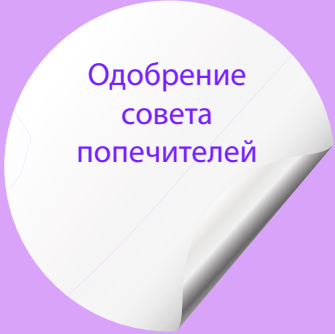
Без одобрения Совета попечителей эндаумент не сможет сдвинуться с места. И дело не в формальном одобрении, а в том, что Совет попечителей должен выделять ресурсы и время, необходимые для формирования целевого капитала.

Как заручиться поддержкой Совета попечителей:

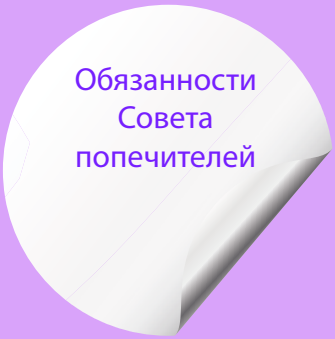
- распространить среди членов Совета попечителей информацию об успешных практиках эндаумента;
- найти донора, уже использующего возможности эндаумента, и пригласить его на заседание Совета попечителей;
- пригласить на заседание Совета попечителей другой Фонд, также занимающийся эндаументом;
- получить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

Одним из способов формализации готовности Совета попечителей к участию в эндаументе является разработка и принятие своеобразной Резолюции эндаумента, которая обяжет и 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.

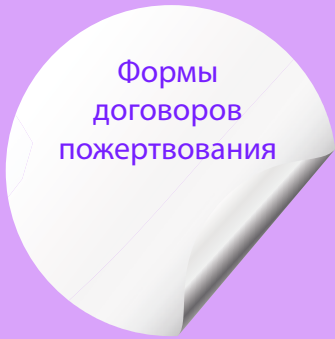
### ОБЯЗАННОСТИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ПОПЕЧИТЕЛЕЙ

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.

### 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.



## Формы договоров пожертвования

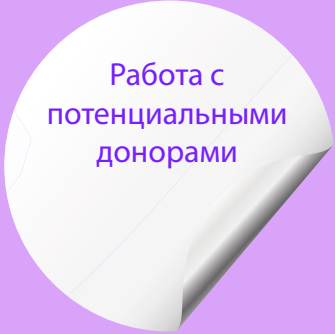
## ОБОСНОВАНИЕ ЭНДАУМЕНТ-ПРОГРАММ ДЛЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ДОНОРОВ

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 некоторые доноры 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.

Нелишним 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.

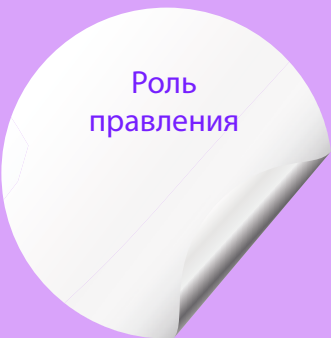
Обоснование необходимости эндаумента является основой для внутренних инструкций и положений, маркетинговых политик и привлечения потенциальных доноров.

## 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  
правления




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 помощи 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.

## КОМПОНЕНТЫ КОМПЛЕКСНОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

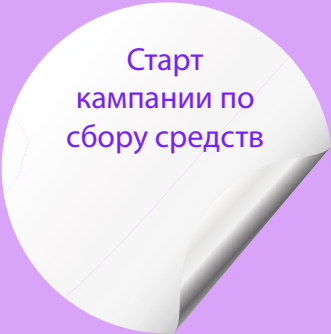
Фонды, серьезно относящиеся к развитию эндаумента, как правило, выделяют внутриорганизационные ресурсы на разработку и реализацию комплексного плана развития. Если эндаумент как компонент выброшен из приоритетов стратегического плана развития организации, ни правление, ни персонал не будут серьезно относиться 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.



Роль  
финансового  
директора



Роль  
маркетолога



Старт  
кампании по  
сбору средств

## СБОР СРЕДСТВ В ЭНДАУМЕНТ

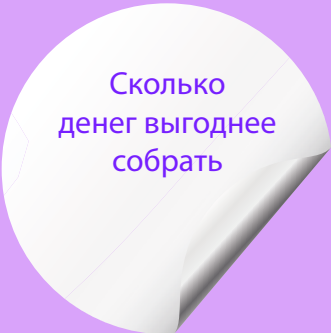
В информационные компании по сбору средств в эндаумент целесообразно включать реальные осязаемые проекты. Практические примеры проектов позволяют донорам понять, что для обеспечения долгосрочной реализации нужна финансовая стабильность, которую только они, доноры, способны обеспечить. Иногда совместные 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), основоположниками которых стали известные в регионе люди.



Сколько  
денег выгоднее  
собрать

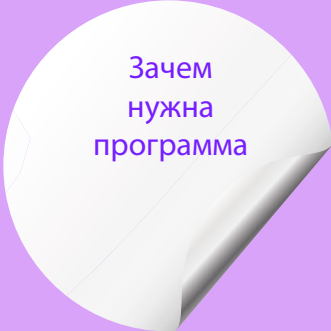
## ФОРМАЛИЗОВАННАЯ ПРОГРАММА ЭНДАУМЕНТА

Чтобы эндаумент заработал, нужны не только действия и финансы, нужна четко прописанная программа развития эндаумента. В ее создании обязаны принимать участие все заинтересованные: 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, на основе которого в дальнейшем вы сможете разработать 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 виду зависимость: чем больше средств вы привлечете сейчас, тем плодотворнее будет работа в недалеком будущем.



Зачем  
нужна  
программа

## 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

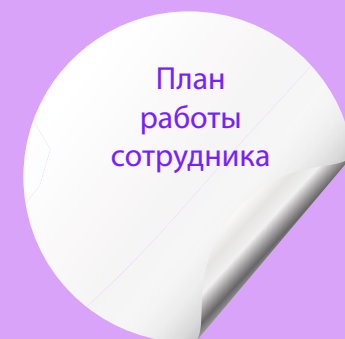
Количество привлечённых средств: 100000

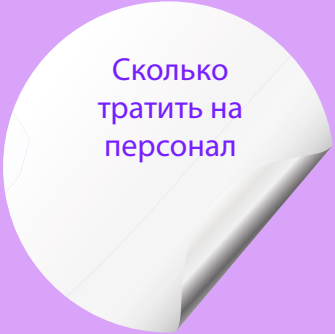
Количество ожидаемых взносов: 200000



Что  
поручать  
сотруднику

<b>Привлечение доноров</b>	<b>Маркетинг</b>	<b>Специальные мероприятия</b>	<b>Консультации с внешними специалистами</b>
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		





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.

Екатерина Герус  
Фонд целевого капитала «Истоки»

Создание Фонда целевого капитала в 2013 году было логичным шагом в развитии одной из старейших общественных организаций России – Фонда Андрея Первозванного. Именно для поддержки его программ был сформирован эндаумент, который за время работы стал одним из крупнейших в России. Всего с 2013 года в эндаумент было привлечено более 900 млн руб. пожертвований, а на развитие программ направлено около 220 млн руб.

В ходе развития мы столкнулись с традиционными для сферы эндаументов задачами: поиск доноров и развитие надежных партнерских отношений, формирование и продвижение бренда, укрепление экспертной позиции в профессиональном сообществе. Одна из важнейших задач, которую мы всегда ставили перед собой, – это информирование общественности о самом инструменте эндаумента, его преимуществах. Уже в самом начале работы нам стало ясно, что только активное продвижение идеологии «Вечного капитала» - именно так часто называют эндаументы - способно сформировать доверие общества и позволить выступать в сфере публичного фандрайзинга наравне с традиционными благотворительными организациями.

Так, помимо обязательных для эндаумента активностей, таких как поиск и работа с донорами, публикация качественной отчетности и PR, в нашем арсенале появились не совсем типичные для нашей сферы инструменты. Цель их внедрения – показать роль эндаумента в более широком контексте. Мы всегда были уверены в том, что образ привлекательной для донора организации гораздо шире и многогранней, чем простой финансовый инструмент. Все описанные ниже инновации помогают формировать полноценный образ организации, идеологически вовлечённой в поддерживаемые программы, выступающей экспертом в своей отрасли. Прежде чем приступить к описанию, стоит уточнить, что реализация этих инструментов целесообразна только после налаживания основного механизма работы эндаумента. В нашем случае важнейшими элементами организации всегда являлись служба PR и фандрайзинга, бухгалтерия и отдел финансового контроля и целевого расходования средств, работающий в постоянном взаимодействии с финансовым отделом поддерживаемого нами фонда.







## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

В 2014 году мы провели наш первый благотворительный вечер. Этот формат чаще встречается у благотворительных организаций, однако за 5 лет он позволил привлечь более 20 миллионов рублей. Помощь в проведении вечеров нам оказывали знаменитые деятели культуры и спорта, среди которых Леонид Якубович, Валдис Пельш, Любовь Казарновская, Федор Конюхов, Гедиминас Таранда, Андрей Мерзликин, Юрий Вяземский, Валерий Газзаев и другие.

Впоследствии тема проведения эффективных благотворительных мероприятий также пополнила нашу тренинговую программу.

В 2015 году мы запустили серию видео-опросов общественного мнения на темы, коррелирующие с направлением работы поддерживаемых программ. На примере той же Всероссийской программы «Святость материнства» мы опрашивали жителей и гостей столицы на тему семьи. Также проведены опросы на тему поддержки НКО, готовности респондентов участвовать в общественной жизни и помогать фондам. Результаты опросов вошли в материалы крупных СМИ.

Важно учитывать, что все вышеперечисленные активности реализуются нами с минимальными затратами, с привлечением волонтеров и организаций-партнёров. Помещения для тренингов предоставляются местными органами власти, заинтересованными в развитии некоммерческого сектора в регионе и разделяющие тематику наших программ. В данном случае направление программы «Святость материнства» напрямую связано с преодолением демографического кризиса, что безусловно созвучно с задачами, стоящими перед властью. Для производства видео-опросов мы привлекли продакшн-студию, чей руководитель и сотрудники искренне разделяют нашу миссию. Благотворительные вечера мы также реализуем при поддержке неравнодушных партнеров.

Таким образом, на вопрос, стоит ли эндаумент-фонду вести активную работу по развитию своего бренда и образа, мы однозначно отвечаем утвердительно и смело рекомендуем использовать инструменты, которые стали уже традиционными для благотворительных организаций.

## 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 доноров;
- определять эффективную стратегию работы с донорами;
- определять формат личных 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 представителям бизнес-структур.

Прежде чем мы углубимся в эту тему, важно уточнить роли сотрудников НКО (исполнительный 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 избранных доноров.

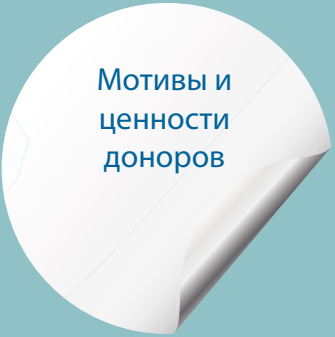
Сотрудники фонда, генерирующие предложения для эндаумент-доноров, должны хорошо понимать широкий спектр возможных мотиваций жертвовать или не жертвовать именно в эндаумент. Чем больше сотрудник знает о мотивах и ценностях потенциального донора, чем больше информации о доноре он соберет, тем больше шанс,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

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

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



Мотивы и  
ценности  
доноров

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 те 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 различается, 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;

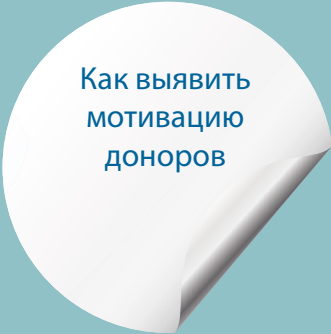
- желание изменить что-то в мире;
- отдать что-то как благодарность;
- оставить наследство;
- разделение ценностей и вера в фонд;
- доверие конкретному эндаумент-менеджеру;
- приверженность конкретной эндаумент-программе;
- расширение своего влияния и после смерти;
- бессрочное признание;
- развитие 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;



Как выявить  
мотивацию  
доноров



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?**

Сотносить ситуации западной традиции эндаумента и российской непросто. Именно поэтому работу лучше 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





## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

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 повторяю 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.



## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

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 кланяться, 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


### ПОИСК ОБЩИХ 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 вы знали, сколько благотворительных контрактов сорвалось из-за этой мелочи.

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

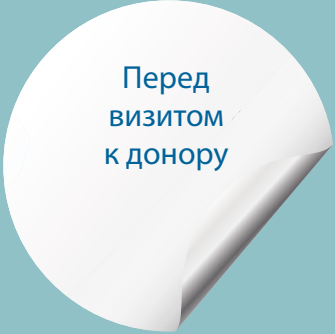
Не фамильярничайте, даже если вы были знакомы с потенциальным донором в других проектах.

## ПЕРЕД ВИЗИТОМ

Будет излишним 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 настанет 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 добавит 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

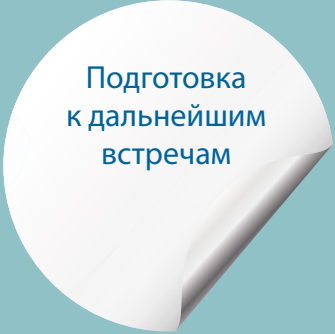
Последующие встречи с потенциальными донорами могут проходить как с участием представителя Совета попечителей, так и при участии одного эндаумент-менеджера.

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 почувствует 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.

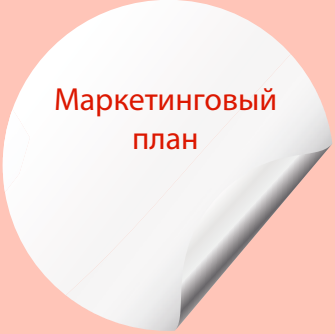
Цель эндаумент-маркетинга – дать потенциальным донорам моральные и этические основания для участия в эндаументе, подтолкнуть их к принятию решений о благотворительных взносах в фонд. Маркетинг позволяет создать непрерывающуюся связь от долгосрочных стратегий развития фонда до личных встреч с донорами, 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 получают 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 постскриптумов;
- 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 возможностей – публикации на сайте и в социальных сетях, а также в новостных агентствах-партнерах.



## САЙТ

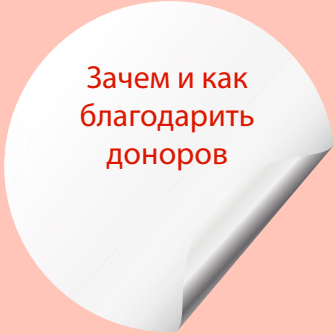
Сайт должен быть максимально удобным в навигации. Несколько страниц сайта могут быть разделены тематически или по целевым группам, главное, чтобы принцип размещения информации был понятен сразу при попадании на сайт. Вы можете использовать и развлекательные инструменты, например калькулятор эндаумента, 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 на последующие пожертвования, но и на распространение 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, понимаете его ценности и принципы. В качестве еще одного инструмента благодарности может быть приглашение благотворителя к стратегической работе фонда, определению будующих 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, первоначально 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:

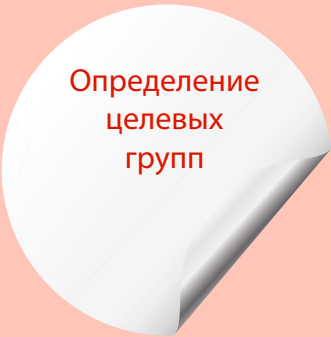
- федеральный уровень – крупный бизнес, оказывающий финансовую поддержку на конкурсной основе;
- областной уровень – малый и средний бизнес, оказывающий адресную финансовую поддержку благополучателям;
- городской уровень – малый и средний бизнес, оказывающий финансовую поддержку как адресно физическим 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.

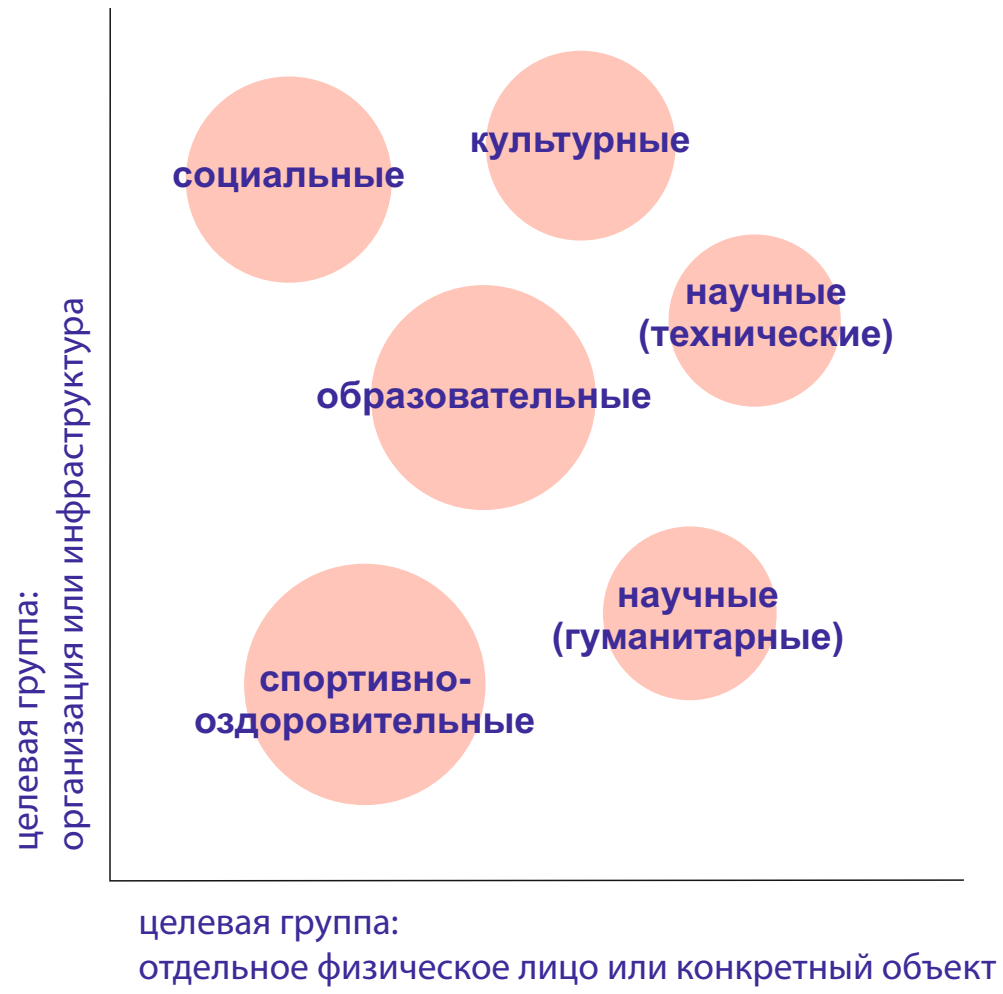
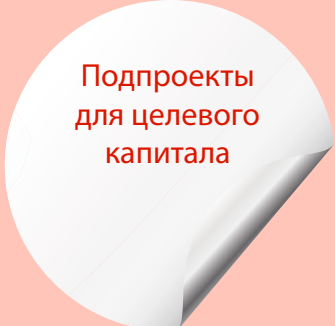
Исходя из того, какой акцент поставит фандрайзер в своей работе, определяется стратегия и тактика работы с потенциальными благотворителями. Так, например, если целевым проектом является образовательный проект, ориентированный на дополнительное образование в рамках конкретного учебного заведения, то очевидно, 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 и 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.

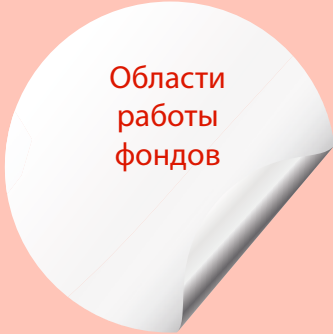
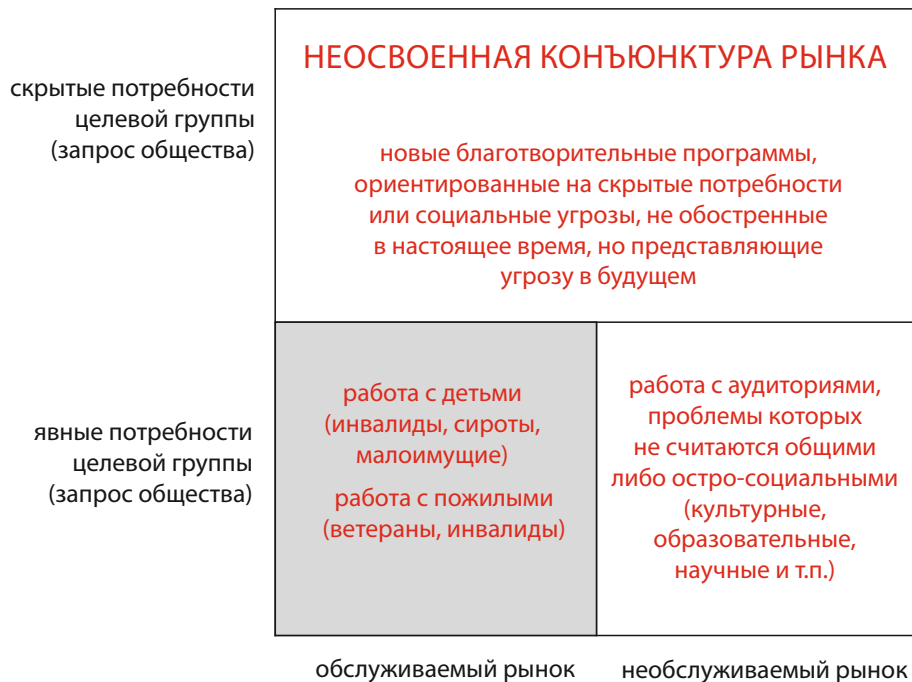
## ВОЗМОЖНЫЕ ВИДЫ ПОДПРОЕКТОВ В РАМКАХ ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА



## 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



## 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.).

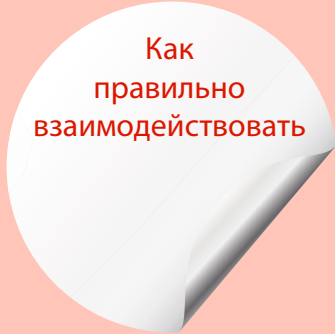
- **Доступность**

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. схему ниже).

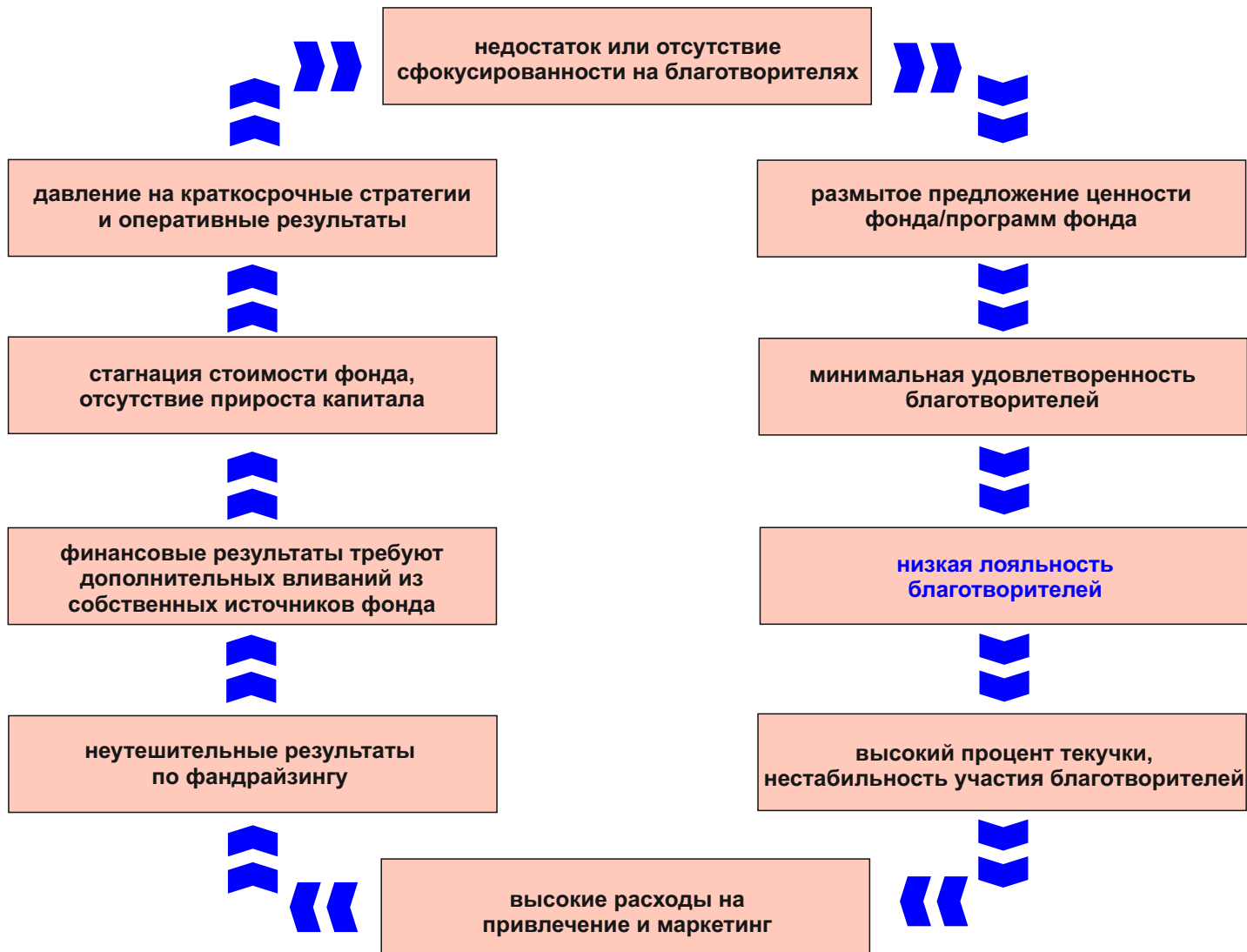
Используемые сегодня массовые стратегии фандрайзинга не подразумевают концентрации на определенном сегменте благотворителей, что влияет и на отношения с благотворителями, их лояльность и преданность, а также, как указано в схеме, на затраты на маркетинг и итоговый финансовый результат по фандрайзингу.



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	<b>Самые лучшие благотворители</b> <b>Стратегия:</b> <b>Для поддержания лояльности инвестировать в специально ориентированные на этих благотворителей отношения</b>
	ВЫСОКАЯ		
	СРЕДНЯЯ		
	БЕЗУБЫТОЧНАЯ	Не приносящие результата Стратегия: Отделить потенциально прибыльных благотворителей и перевести их в другую нишу	Приносящие результат ниже своих возможностей Стратегия: Инвестировать в поддержание потребительской лояльности и создать возможности для увеличения фандрайзинга
	ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ		

Самые  
лучшие  
благотворители



## Потенциал благотворителей

Самые лучшие благотворители сочетают лояльность, превышающую средние показатели, формируют наибольшую часть портфеля фандрайзинга. Основная задача: развитие устойчивых, долгосрочных, личных отношений посредством специально подготовленных персонафицированных 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 удерживать имеющихся благотворителей, сохранив их лояльность и показав выгоду сотрудничества.

### **Стратегия увеличения доли на рынке благотворителей**

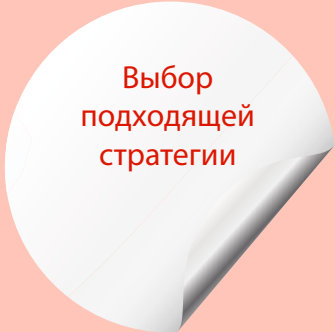
Это самая распространенная стратегия, направленная на увеличение фандрайзинговых сборов. Данная стратегия используется практически для любого рынка и для любого кластера, однако требует дополнительных затрат на маркетинговые мероприятия.

### **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 ВЫГОД И ФОРМИРОВАНИЕ ПАКЕТОВ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ДЛЯ КЛАСТЕРОВ

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

На схеме показано стандартное распределение преимуществ и равенство цены и ценности. Однако в случае 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

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.

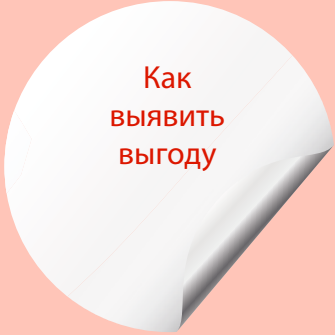
## КАК ВЫЯВИТЬ ВЫГОДЫ ОТ СОТРУДНИЧЕСТВА

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.

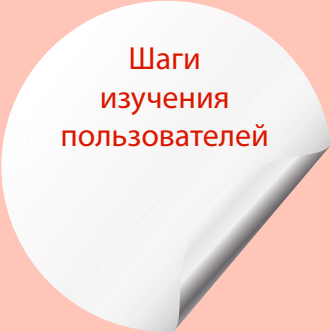
Изучение поведения передовых пользователей полезно тем, что позволяет быстро усовершенствовать проект и сделать его более простым для благотворителя с точки зрения маркетинга и дальнейшего продвижения. Среди выявленных кластеров благотворительности к передовым пользователям относится кластер B2B, который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



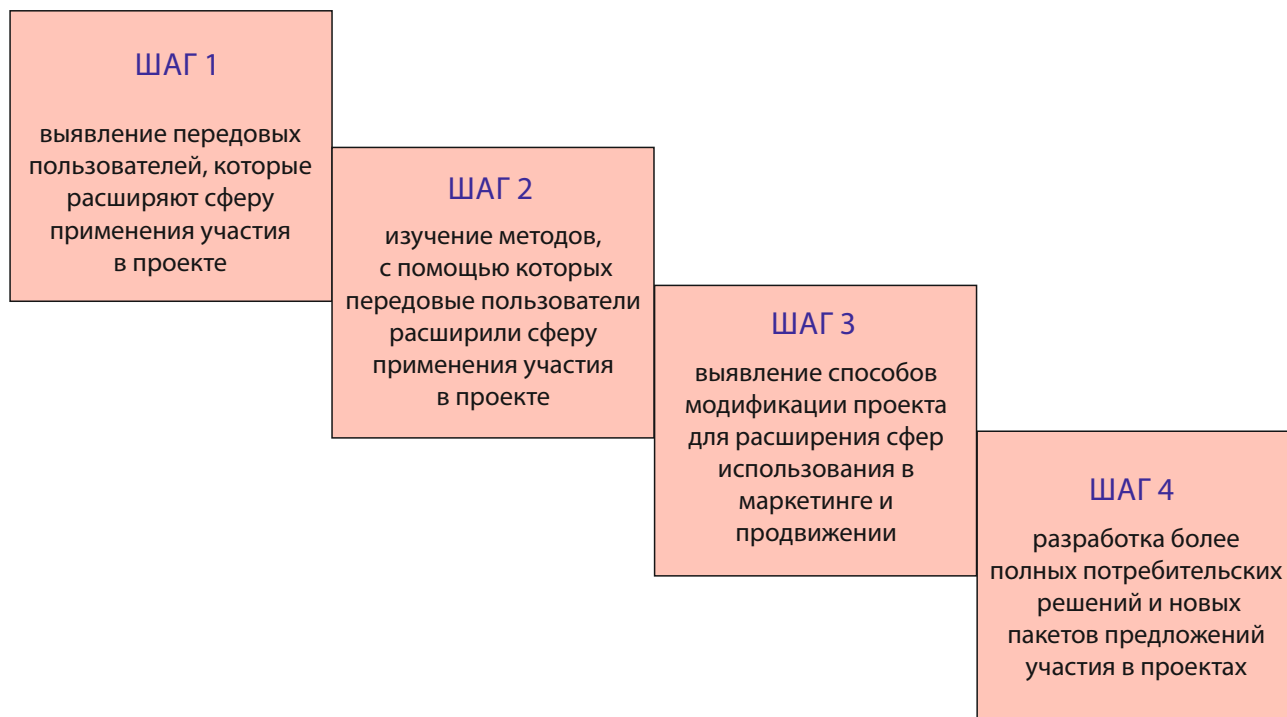
Как  
выявить  
выгоду

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.



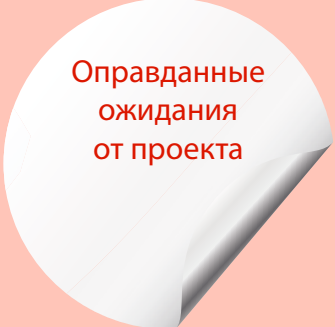
Шаги  
изучения  
пользователей



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



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, обосновать те или иные вложения в программы эндаумента.

## 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/](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 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 рискованной 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 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 информированности 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.



## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

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 единственно верного решения, как и не может быть одинаковых местных сообществ. Задача попечительского совета – экспертно 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.

## 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 потенциальным 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:**

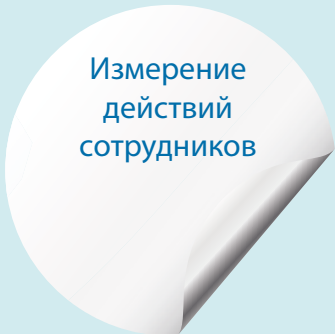
- принятое донором предложение о встрече;
- количество визитов перед тем, как было сделано пожертвование;
- количество визитов после того, как было сделано пожертвование.

### **личные письма потенциальным 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».

**паблисити:**

- 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.

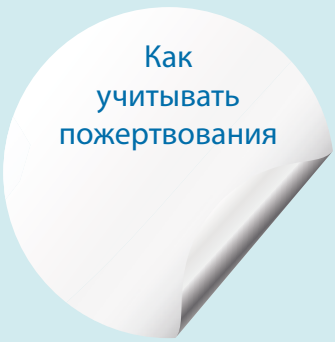
## УЧЕТ ПОЖЕРТВОВАНИЙ В ЭНДАУМЕНТ

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.

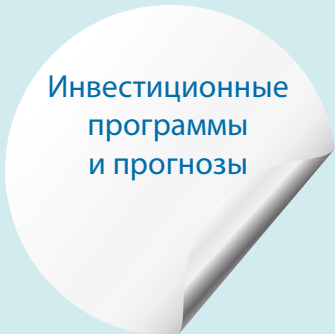
Первый год развития эндаумент-фонда вряд ли даст вам полную финансовую картину и понимание потенциала. Однако в последующие годы очень важно сравнивать не только годовую финансовую отчетность поступлений, но и брать конкретные периоды, чтобы понимать тенденцию.

## 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



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

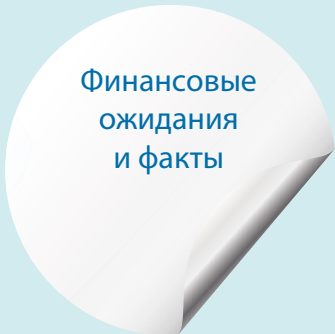
Доходность инвестиций в эндаумент-фондах измеряется в течение нескольких лет, может быть, даже десятилетий. Мировая практика говорит о том, что фонды с многолетней историей фиксируют расходы на реализацию эндаумент-программ в размере 5-8% от общего годового сбора. Эти цифры могут отличаться от средних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



Принципы  
SROI

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.

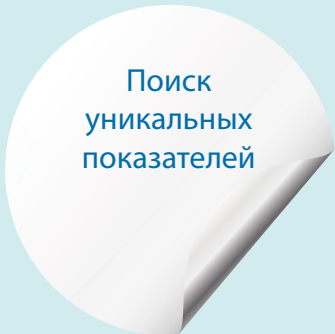
Не пытайтесь объять необъятное, собрать всю возможную информацию и детально рассмотреть ее – на это уйдет масса времени и сил. Анализ SROI направлен на получение более качественной информации о социально-политических результатах, а не на получение наибольшего количества информации. Выявите приоритетные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



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

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 финансовыми 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 взаимодействие 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;



Зачем  
оценивать  
SROI


- 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



# ПРАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

## ИСКУССТВО ПЕРЕГОВОРОВ

Подготовка в любом деле - залог успеха. В нашей технологии с пункта 1 по пункт 27 вы очень подробно проработаете весь процесс тщательной подготовки к переговорам.

Ценный конечный продукт такой подготовки - предварительно просчитанные и подготовленные варианты переговоров, подобранная информация, согласованная с коллегами.

Внимание! С пункта 1 по пункт 27 никаких контактов с донором еще не происходит. Первый контакт (звонок, встреча) предполагается только в блоке 002, пункт 28.

### ЭТАП 1. ОРГАНИЗАЦИЯ

#### 01. Обеспечение организации переговоров

**1. Программа.** Каким образом и в каком порядке готовится программа?

Программа любых переговоров, в том числе с благотворителем, определяется изначально миссией и стратегией фонда. Несоответствие миссии организации и вашей стратегии переговоров расценивается как некомпетентность. Вторая важная составляющая - заданный экономический показатель: важно соблюсти баланс нашего спроса (меньше невыгодно) и предложения донора (больше не сможем). Третья - персона донора: что будет эксклюзивом в переговорах с ним? Нет эксклюзива - нет шанса!

Задание 1. Проведите анализ последних переговоров: каким образом их программа согласована с миссией и стратегией фонда, каким образом был задан экономический показатель, что было эксклюзивом.

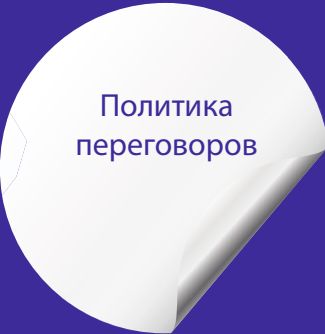
**2. Политика.** Какова общая политика переговоров, нацеленность на стиль?

Политика переговоров зависит конкретно от типа благотворителя, а не от наших желаний. Золотое правило: затеваешь переговоры, потрудись узнать побольше о партнере. Виды политики (уступки, льготы, компромисс, давление, шантаж и т.п.) Вы должны определить заранее под каждого донора индивидуально. Для каждого донора своя политика!

Задание 2. Каким образом в последних переговорах вы определили политику, с кем это согласовывали, в чем индивидуальность данного донора?

**3. Права.** Какие обязательства и гарантии мы имеем право давать?

Начиная переговоры, вы должны точно знать, какие права есть у вас на выдачу обязательств и



Политика  
переговоров

гарантий. Вопрос: “за что конкретно отвечает ваша фонд” должен быть для вас всегда ясен во всех возможных вариантах. Всякие уловки типа “надо уточнить” в данном случае расцениваются как некомпетентность. Фонд (в вашем лице) либо отвечает за то, что предлагает, либо нет.

Задание 3. Из всей номенклатуры предлагаемых вами благотворительных программ выберите любую и ответьте на вопрос: “за что конкретно отвечает ваш фонд в данном случае”.

**4. Полномочия исполнительного директора.** Какие вопросы решаются на уровне исполнительного директора?

Во время переговоров неизбежно возникают вопросы, лежащие за пределами вашей компетенции. Готовясь к переговорам, вы должны точно знать, когда вопрос согласовывается с вашим директором, а когда нет. Следует стремиться к тому, чтобы в ходе переговоров не возникла необходимость в отсрочке для согласования с директором. Согласовывайте “до того”!

Задание 4. Назовите 5-10 ситуаций в переговорах, вынуждающих вас приостановить переговоры для согласования решения с вашим исполнительным директором.

**5. Полномочия руководителя отдела.** Какие вопросы решаются на уровне руководителя отдела?

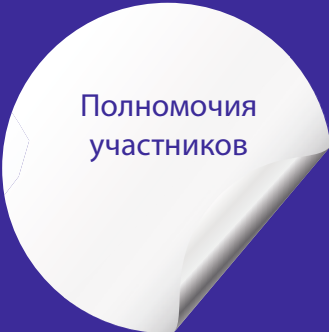
Как правило, руководитель отдела участвует в подготовке переговоров. Однако он не должен привлекаться к ним, даже если вы не можете сами решить вопрос. Это всегда минус (кроме тех ситуаций, где руководитель - участник переговоров). Стремитесь к тому, чтобы проговорить возможные варианты переговоров - событий и точно знать позицию руководителя отдела заранее. Лучшее решение - иметь такие договоренности на бумаге.

Задание 5. На примере сделки поясните роль руководителя отдела в подготовке переговоров. Приведите пример ситуации в переговорах, требующей привлечения руководителя отдела для согласования.

**6. Я-полномочия.** Какие вопросы уполномочен решать переговорщик?

Вы будете удивлены, но редко какой менеджер может точно описать свои полномочия в переговорах. Этого нет в должностных инструкциях, да и переговоры всякий раз разные. Старайтесь определять свои полномочия только в связи с п.4 и 5, иначе могут возникнуть проблемы и в процессе переговоров, и с начальством.

Задание 6. Предложите вариант фрагмента должностной инструкции “полномочия менеджера в переговорах”.



Полномочия  
участников

### **7. Юридическое сопровождение.** Каково необходимое юридическое сопровождение?

До начала переговоров вы обязаны подготовить хотя бы перечень документов, которые могут понадобиться в работе. Лучший вариант - иметь под рукой стандартный пакет таких документов по каждому типу возможных договоренностей. Золотое правило: не ройтесь в столе или портфеле, когда ведете переговоры. Все документы должны быть специально подобраны и подготовлены. Именно такой профессионализм ценится донором и служит вашей защитой.

Задание 7. Приведите перечень типового набора документов, сопровождающих большую часть сделок, включая документы, защищающие ваши интересы.

### **8. Коммерческая тайна.** Что в переговорах является коммерческой тайной?

Во время переговоров используется большой объем информации о вашем фонде, программах, персонале, других благотворителях. Часть этой информации может составлять коммерческую тайну. Это могут быть различные данные, на первый взгляд безопасные и несекретные. Золотое правило: не доверяйте своей интуиции. В этом деле нужно точно знать существующий регламент в фонде и ни в коем случае не пытаться его обойти.

Задание 8. Приведите по памяти перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, использование которых в переговорах ограничено или запрещено.

### **9. Безопасность.** Где может быть опасность для нашего фонда и персонала?

Любая сделка может содержать различные элементы опасности и для программы, и для фонда, и для персонала, и для донора, и для вас лично. Вы можете это проигнорировать или понадеяться на удачу, но будет правильно, если до начала переговоров вы попытаетесь продумать возможные ситуации и форс-мажоры.

Важно: всякая опасность родом из неизвестности.

Задание 9. Опишите воображаемые возможные опасности, которые таит в себе будущая сделка (переговоры по которой вы сейчас ведете).

## **02. Информация и кадры для переговоров**

### **10. Внешняя информация.** Какой информации недостаточно, где искать?

Недостаток внешней информации, объем и ее глубина определяются целью, программой и политикой предстоящих переговоров. Если переговоры носят неглубокий характер, достаточно общей информации. Трудные переговоры предполагают наличие более развернутой информации. Умение найти информацию - ключевая компетенция переговорщика. Источником информации могут быть как общедоступные ресурсы, так и частные источники. Важно: лишней информации в переговорах не бывает.

Задание 10. Составьте перечень информации, которую вам важно получить для переговоров, но вы не знаете, где и как. Обсудите с руководителем.

**11. Информационная сеть.** Как информация движется у вас в фонде?

Любая полученная переговорщиком информация является собственностью фонда, поэтому переговорщик обязан сделать ее общедоступной. Информационная сеть должна работать таким образом, чтобы в любой момент ей можно было пользоваться без помощи специалистов. Важно: укрывательство информации, как и неумение передачи данных в сеть, является некомпетентностью.

Задание 11. Кто еще кроме вас в фонде должен иметь отношение к информации для переговоров? Назовите должности и дайте характеристику этого отношения (что они должны делать?)

**12. Выход информации.** Какой минимум информации мы выдаем?

Минимум выходной информации определяется ценный конечный продукт переговоров. Однако эта информация не должна затрагивать вопросы, связанные с коммерческой тайной и безопасностью фонда.

Важно: секрет успеха заключается не только в точном подборе минимума выходной информации, но прежде всего в его обязательном наличии в виде пакета данных, подготовленного под конкретного донора.

Задание 12. В варианте стандартных (типовых) переговоров какой минимум информации вы должны предоставлять донору о себе, о продукте, о вашем фонде? Где и как эта обязанность закреплена за вами?

**13. Наши сотрудники.** Кто из них участвует в подготовке переговоров?

В подготовке переговоров принимают участие все те службы фонда, которые либо станут непосредственными участниками проекта (бухгалтерия, юридическая служба), либо от них зависят условия будущей сделки.


Задание 13. Нарисуйте условную структуру вашего фонда с указанием должностей. Отметьте на ней цветными точками (в три цвета):

- сотрудников, которые что-то готовят для переговоров нам;
- сотрудников, с которыми надо согласовывать переговоры (условия);
- сотрудников, которым (по итогам переговоров) мы что-то должны представить;

Обсудите с руководителем.

**14. Роль коллег.** Какова их роль в подготовке переговоров?

Участвующие в подготовке переговоров службы предоставляют данные о мощностях, которыми они располагают, о прогнозируемых ресурсах, свои ограничения и рекомендации по переговорам. Учитывая то, что от этих служб зависит последующее выполнение благотвори-



Работа с  
информацией

тельного проекта, они обязаны предоставить вам свои условия и параметры, возможные гарантии и приемлемые уступки. Ваша задача - вовремя получить от них всю эту информацию.

Задание 14. Выберите по одному типу из трех (задание 13) и подробно опишите их роль в подготовке и проведении переговоров.

**15. Контроль содействия.** Как мы оцениваем качество содействия коллег?

Службы, участвующие в подготовке переговоров, обязаны предоставить вам, кроме того, определенную свободу действий, границы которой они устанавливают в своих подразделениях. Именно поэтому в ходе переговоров в этих рамках вам предоставляется право самому решать вопросы об уступках, отсрочках и т.д.

Важно: степень вашей свободы в переговорах и есть способ контроля качества содействия служб.

Задание 15. Продолжим задание 14: предположим, эти сотрудники свое сделали. Но теперь вам нужно придумать довольно четкие критерии: как оценить качество их «соучастия»?

**16. Решение.** Кто, как принимает решение о переговорах?

Вы лично принимаете решение о переговорах? Может ли быть такая ситуация, что руководство вам скажет: «А зачем ты звонил Петрову?!» или «Что же ты не посоветовался?!». Важно: пределы вашей самостоятельности определяют люди, а не обстоятельства. Очевидно, что есть разные типы доноров, разные отношения с ними и разное отношение к ним у вашего руководства. Ничего абстрактного, все конкретно. Отсюда простой закон: чем конкретнее вы знаете отношение руководства, тем самостоятельнее становитесь.

Задание 16. Попробуйте составить простой алгоритм принятия решений: определите 5-7 типов доноров (в лицах) таким образом, чтобы решение о переговорах с ними принимали (включая вас) руководитель вашего отдела, тор-менеджеры, директор. Теперь аргументируйте.

**17. Нарушение.** Как обнаружить ошибку в исполнении решения?

Очень часто решение бывает неверно понятым или неверно исполненным. Это конфликты, упреки, обиды, стрессы. Если исключить откровенное мошенничество, то причина ошибки кроется в различном уровне (способности) восприятия информации. Важно: даже самую простую информацию (а тем более управленческое решение) два человека и воспринимают, и хранят, и воспроизводят по-своему. Обнаруживается ошибка легко: достаточно перефразировать ситуацию в стиле «правильно ли я понял, что ...». Если вы получаете подтверждение - ошибки не будет.



Задание 17. Вот вам управленческое решение: «Свяжитесь с компанией «z». Готовы ли они к совместному проекту?». Ваши действия.

**18. Статистика нарушений.** Где и как отражается исполнение решений?

Все, что сказано на словах, к делу не пришьешь. Именно поэтому мы часто безосновательно обвиняем друг друга в недобросовестности. Чтобы избежать этого, достаточно грамотно, аккуратно вести ежедневник. Важно: ежедневник не для того, чтобы не забыть, а для того, чтобы иметь возможность восстановить «все ходы» с точностью до дня и часа. Идеально, если в фонде существуют формы планов, графиков, согласованных с руководством.

Задание 18. Предложите простую, удобную лично для вас форму задания по переговорам на неделю, которое должен будет согласовать ваш прямой начальник. Обсудите это с ним.

**03. Планирование переговоров**

**19. Типология доноров.** По каким сегментам распределены доноры?

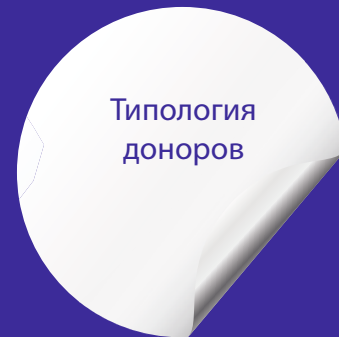
Заключительный этап подготовки переговоров - их планирование. Естественно, чем серьезнее переговоры, тем тщательнее подготовка. Но в том-то все и дело: кто и как определяет эту «серьезность»? Имеется ввиду, что все ваши доноры «упакованы» в некоторые классы (сегменты), определяющие ранг донора, его важность для нас. Именно так и появляются vip-доноры. Условно говоря, если вы лично обслуживаете 30 доноров, то они могут быть «упакованы» в 4-6 групп (сегментов) по своей схожести в основных ценностях, покупательском поведении и т.д. Именно такое сегментирование и ведет к технологичной работе.

Задание 19. Составьте простейший классификатор ваших доноров по переговорам:

	<b>Группа Доноров</b>	<b>Основные характеристики группы в целом</b>
1		
2		

**20. Технологии работы.** Какова технология работы по сегментам?

Сегментирование «типизирует» донора, т.е объединяет его с группой себе подобных. Это делается с одной целью: выработать универсальные подходы (технологии) работы (переговоров) по каждой группе. Во-первых, так мы искореним «кухонную» самодеятельность, во-вторых, так мы резко поднимем свою уверенность, в-третьих, получим возможность быстро «вводить в спектакль» новых сотрудников.





Задание 20. Технология - это описание процесса в стиле «делай так, получишь то». Предложите короткую, но четкую технологию поиска по телефону нужного вам контрагента по переговорам в незнакомой (лично вам) фирме для переговоров по совместному благотворительному проекту.

**21. Рекламная идея.** Какую рекламную идею продвигаем?

Есть имя нашего фонда. Есть бренд. Есть наш продукт, есть наши услуги. Наверняка контрагент интересуется ответом на самый главный вопрос: «А чем вы лучше, надежнее?» важно: это опять вопрос о конкурентных преимуществах. Вы не поверите, но 99% переговорщиков абсолютно не готовы к толковому ответу. Не стоит придумывать самому. Это не ваша компетенция, это политика фонда. Если вы ее не знаете, будьте добры, уточните у руководства.

Задание 21. Проверим? Возьмите для примера любые три программы, которые вы лично продвигаете в переговорах, выпишите их столбцом, а напротив каждого из них напишите ваши варианты ответов на вопрос в заголовке. Только не забудьте показать это руководству.

**22. Номенклатура предложений.** Каков перечень предложений по сегментам?

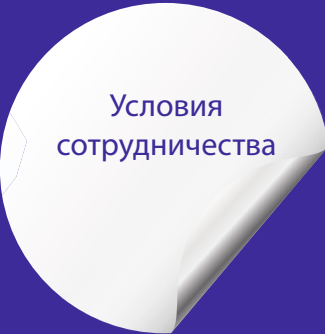
Итак, мы практически готовы к началу конструктивного диалога с донором. Осталось немного. Все просто: раз вы идете в бой, то выбрали и оружие. Наверняка не один патрон и не один пистолет. В переговорах у вас всегда должен быть наготове свой «арсенал» - пакет предложений именно под данного донора. Важно: донор должен выбирать, а не вытягивать из вас «Что вы еще можете предложить?». Старайтесь не загонять благотворителя в угол под названием «только так», всегда давайте «вилку».

Задание 22. Вернитесь к ответу на задание 19. Возьмите группу №1 и группу №2. Чем будут различаться пакеты предложений для них?

**23. Условия сотрудничества.** А исполнение этих обязательств (п.22) обеспечим?

Вот как тут ни вспомнить п.13,14,15! Не всегда и не все лично вы можете и «поставить» благотворителю по пакету ваших же предложений. Так что проблема не только в том, чтобы благотворитель предложение принял и выбрал, а, скорее, в том, чтобы и получил все, как обещано. Но не говорите донору «Это от меня не зависит». Обеспечьте прежде себе тылы, чтобы «от вас зависело». Важно: любой благотворитель предпочтет в вашем лице получить все гарантии.

Задание 23. Предложите целую систему идей, мер, процедур (сегодня отсутствующих в фонде), которая обезопасит вас от необязательных коллег, по чьей вине ваши обещания благотворителю могут быть не выполнены.



Условия  
сотрудничества

**24. Плановые ограничения.** Какие сроки мы можем предложить?

Напрашивается ответ: конечно, реальные. Но при такой политике донор - не бог, а организация - не доноро-ориентирована. Плохо потому, что реальные сроки - это «как все». Чем же мы лучше? Рекомендации: 1. Точно, в цифрах и фактах знать, как такую же задачу решают другие фонды. И это главное. Вы можете взять срок даже больше, а не меньше! Но главное точно знать, как сработал бы «конкурент». 2. Можем быстрее, но резко потеряем в качестве. 3. Быстрее? Но тогда затратнее.

Задание 24. Решите задачу. В ходе переговоров vip-донор ставит условие срочного исполнения проекта. Все ваши мощности ранее задействованы под другие программы. Ваши варианты действий?

**25. Силы фонда.** Как мы обеспечим выполнение программы силами фонда?

Важно: прежде всего это проблема логистики. Нужно всегда видеть весь фонд. Всегда знать, какие проекты реализуются в фонде. Следует стремиться к тому, чтобы (раз уж вы пошли на переговоры) в фонде был не только резерв мощности под вашу программу, но и возможности лавирования.

Идеальный вариант - не откладывать переговоры («надо подумать»), а иметь подготовку 2-3 предложений.

Задание 25. Опишите (как вы понимаете), каким образом сегодня фонду удастся координировать поток благотворительных проектов?

**26. Силы подразделений.** Что зависит от нашего подразделения?

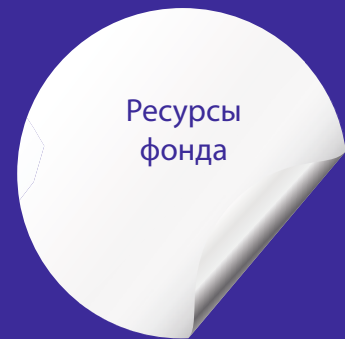
В каком бы подразделении вы ни работали, оно имеет свою функцию и выпускает свой ценный конечный продукт. Этот продукт целиком зависит от вас. За него ваше подразделение и получает зарплату. Он должен быть описан, ясен и утвержден, как закон. Вот тогда и появится у вас (лично) не только уверенность в переговорах, но и осознанная ответственность.

Задание 26. Дайте точное определение ценного конечного продукта вашего подразделения.

**27. Риски.** На какие финансовые риски мы можем идти ?

Речь идет опять-таки о политике, принятой в фонде. Есть заданная доходность, есть экономическая эффективность, есть стоимость программы и т.п. Ни один из этих вопросов вы не решаете. Это прерогатива топ-менеджмента. Потому у вас должна быть полная ясность о границах соглашений по сделке.

Задание 27. Объясните, в чем финансовый риск для фонда, который не включает в стоимость программы администрирование?



## КОММЕНТАРИЙ ДЛЯ ТЕХ, КОМУ ВАЖНО ЗНАТЬ БОЛЬШЕ

1. Если вы не знаете миссии или стратегии фонда, срочно договоритесь с директором о формулировках, запишите себе, а еще лучше - повесьте перед собой. Вот именно эта формулировка должна всякий раз подсказывать вам, на что важно делать упор в переговорах.

Важно: сегодняшний донор уже тоже поднатерел в этих делах и сразу понимает, с кем имеет дело.

2. Тип донора - это не так просто (см. 03, п.19). Он вычисляется, определяется, классифицируется. Главная ошибка здесь и сейчас - "быть готовым ко всему". Это значит, "ни к чему" конкретно, что есть следствие лени и "авоськи".

Если вы даже не предполагаете, куда вас поведет донор и, тем не менее, начинаете переговоры, то вы либо гений, либо мошенник.

Важно: разведка боем - это всегда крайнее решение в тяжелой ситуации.

Настоящий стратег и без боя выйдет победителем. Надо думать "за донора"!

3. В ответе на вопрос: "За что конкретно отвечаете вы и ваш фонд?" никогда не допускайте приблизительности и двусмысленности. Любому контрагенту (и вам в том числе) всегда нужен партнер, который отвечает за каждое свое слово.

Ответственность - это способность всегда ответить делом по своим обязательствам.

4,5,6 вопрос о полномочиях важен для контрагента с самого начала. Мы просто рекомендуем вам три вещи:

- потрудитесь обсудить их (4,5,6) с руководством, причем лучше детально, дотошно, и лучше - на бумаге;

- не стесняйтесь сразу сообщать свои полномочия, чтобы благотворитель хорошо представлял ваш уровень;

- не берите на себя то, чем вольно распоряжаться только ваше руководство.

7. Такой пакет может оказаться приличным. Это не только договор и счет. Это и законодательство по вашей работе, и акты, и т.д. Даже если вы лично готовите те или иные бумаги, вы обязаны знать весь документооборот по сделке.

8. Коммерческая тайна - это не размеры заработных плат. Это, прежде всего, секреты вашего успеха, ваших технологий, режимов и методик работы. Приучайте себя к тому, что контрагенту многое говорить не следует.

9. Бояться опасности не следует. Речь не об этом. Речь о бесшабашности. Русское "не подумал", мы не подозреваем нашего контрагента в непорядочности, но и у него могут быть форс-мажоры. Поэтому давайте и "подумаем" заранее...

10. Честно говоря, такого списка (см. задание 10) быть не должно. Либо вы придумали информацию, которая совсем не так уж необходима, либо вы не владеете поиском. На рынке есть все. Обсуждение с руководителем вас в этом убедит.

11. По заданию 11: если отвечать добросовестно, то все сотрудники имеют то или иное отношение. Вы должны очень твердо знать основной закон системотехники: изменение любого элемента из системы меняет всю систему. Стремитесь к системности!

12. По заданию 12: такой перечень должен существовать в фонде обязательно, иначе непонятно, как вам удастся «вводить в игру» новых сотрудников. Только если с крайне низким КПД. Стремитесь к технологичности!

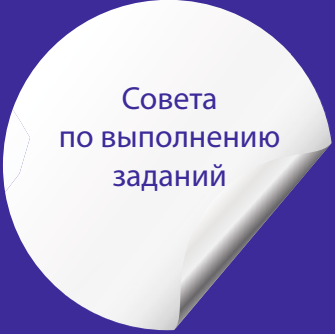
13,14,15 это тоже разговор о системе. Или она есть и тогда работает. Или ее нет и тогда мы боремся за выживание. Это только кажется, что переговоры - ваша личная забота. Оглянитесь вокруг повнимательнее: от скольких людей зависит то, что вы предлагаете донору. Это в ваших интересах сделать их помощниками в переговорах, а не воевать с ними.

16. Одна из «чисто российских» проблем в фондах - неслужебные отношения. Чем фонд отличается от армии? Да ничем. И там, и там суть организация. И там, и там подчиненные и начальники. В чем секрет порядка в армии? Да в том же, в чем и секрет сегодняшних беспорядков в той же нашей армии - в форме и содержании служебного долга, служебных отношений. Или мы это чтим, или нет.

17. По заданию 17: это так называемое «неопределенное задание». Его невозможно выполнить точно. У начальника сохраняется 100% возможности обвинить исполнителя при любом исходе. Вот почему иногда, может быть, так задание и выгодно дать. Но принимать в таком виде его не следует. Чтобы избежать неприятностей, пользуйтесь советом «Правильно ли я понял, что...»

18. Есть такое понятие в менеджменте - «сухой остаток». Суть его в том, что деятельность, которую мы считаем неэффективной, не дает никакого сухого остатка. Или исчезает без следа. И наоборот: чем эффективнее деятельность, тем заметнее сухой остаток, весомее, значительнее.

19. Это очень полезная, но сложная работа по ранжированию доноров, сегментированию и т.д. То, что вы сделаете в задании 19, это просто некий эскиз. Но хотелось бы, чтобы эта работа подтолкнула вас к настоящему анализу. Кстати, подсказки вы найдете в книгах с похожими названиями о «сегментировании...»



Совета  
по выполнению  
заданий

20. Технологии не бывают идеальными. Весь их смысл в том, чтобы точно делать что-то одно. Поэтому нам нужны гибкие технологии, легко приспособляемые под ситуацию, а не мертвые схемы.

21. Есть понятие «операционные преимущества». Это когда вы играете на одной-двух операциях (цене, сроках, ассортименте). Главный их недостаток - они легко «считываются» и повторяются конкурентом. В результате донор давит и эффективность всего сектора падает. А есть понятие «стратегические преимущества». Это когда они только у вас. Например, ноу-хау, эксклюзив, интеллект и т.п. Вот такие и нужно искать.

22. Очень часто менеджеры по переговорам попадают в капкан собственного опыта, когда отработаны 5-6 схем сделок и они “заслоняют” новые, более конкурентоспособные предложения. К сожалению, рецепт от этой болезни один: гоняйтесь за лидерами, учитесь у них. Нужно просто хорошо понимать: каждый благотворитель сегодня хочет быть приятно удивлен вашим могуществом. И здесь прежде, чем изобретать свои велосипеды, нужно научиться внимательно смотреть на те, которые уже отлично ездят.

23,24,25,26 есть и такое понятие - «корпоративная ответственность». Если вы хотите действительно поднять объем проектов, более того, устойчиво его наращивать, то вы должны понимать, что сделать это можно только за счет всей системы в фонде. И от вас здесь многое зависит.

27. Вполне возможно, что вы ощущаете комплекс экономической неполноценности. Это легко поправить, главное, не скрываться, наоборот, организовать внутри фонда свои курсы.

## **ЭТАП 2. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ**

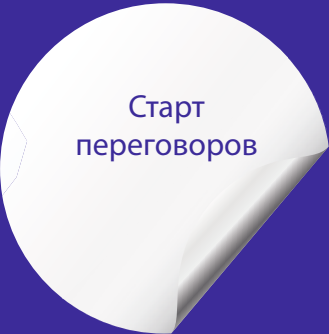
Второй блок начинается с пункта 28, то есть с первого контакта с донором. Будьте внимательны, не спешите: в технологии все позиции развернуты очень подробно; так, например, проект договора появляется только в пункте 52, а сам договор в пункте 54.

Ценный конечный продукт (по этому блоку) здесь - подписанный и вступивший в силу договор.

### **04. Первичные переговоры (знакомство)**

#### **28. Первый контакт.** Как произвести благоприятное впечатление?

Считается, что успех любого общения определяется в первые пять секунд на уровне чувств, а не разума. Успех - это “мы понравились друг другу”. Благоприятное впечатление - это “вы мне понравились”, “мне нравится, как вы говорите”, “как выглядите” и т.д. Ключевое профессиональное умение для вас здесь - желание понравиться.



Старт  
переговоров

Этому нужно учиться! Первый контакт (звонок, очная встреча), то есть вот эти пять секунд, фактически являются ключом, открывающим “дверцу доверия”. 99% менеджеров знают об этом, однако тут же забывают, как только вступают в общение. Причина - торопливая рациональность “впереди чувств”.

Задание 28. Предложите свою собственную “правильную” рецептуру настройки на успех; как вы производите первое благоприятное впечатление.

**29. Тактика.** Как определить тактику переговоров в первые пять секунд?

Решающее условие - ваш прогноз о потенциале возможного сотрудничества. За пять секунд вы должны выбрать одну из возможных тактик общения с донором. Типичная ошибка здесь - “все для всех”, “всем поровну” (каждый донор равноценен). Это не так. Искусный фандрайзер “одинаков” по успеху (каждый донор доволен), но работает он с каждым донором по-разному именно в первые пять секунд. Сделать это вы сможете только в том случае, если отработали блоки и задания в нашей технологии, изложенные в п.п. 19, 20, 21, 22.

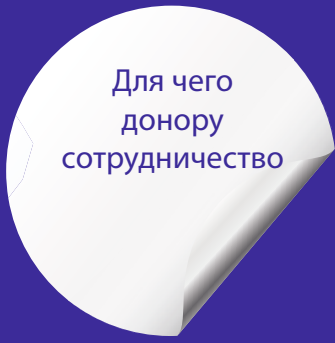
Задание 29. Вернитесь к заданиям 19-22. Предложите уточненные (откорректированные) рекомендации по работе с типами доноров (задание 19) в первые пять секунд.

**30. Выгода.** Как спрогнозировать будущую выгоду?

Напоминаем, что в п. 1, 2, а также 22, 27 вы виртуально (предварительно, заочно) уже пытались ответить на этот вопрос. Поэтому, когда вы начали контактировать уже реально, эти заготовки должны начать работать на вас. Секрет успеха здесь в том, что вы, молниеносно пользуясь заготовками, именно за первые пять секунд определяете параметры будущей выгоды. 99% фандрайзеров знают об этом, но не умеют (или не хотят) подготовить заготовки должным образом. В результате они “не работают”, и фандрайзер превращается в типового “мученика” без аргументов, технологии и скорости, который “мучает” тему, донора и себя, добиваясь успеха “не нытьем, так катаньем”...

Задание 30. Разработайте уточненный образец таких заготовок по предлагаемой внизу форме. Желательно предложить варианты выгоды донора, варианты нашей выгоды.

	Группа Доноров	Выгода фонда	Выгода донора
1			
2			



Для чего донору сотрудничество

**31.5 секунд: итоги.** Каковы первые выводы за пять секунд общения?

В первые пять секунд итоги переговоров предreshены. Далее уже следует обсуждение деталей, и диалог ровно настолько успешен, насколько были успешны эти пять секунд. Поэтому предполагается, что по истечении этих пяти секунд вы должны иметь в голове некий (пусть виртуальный) план дальнейших действий, или собственно план диалога (сценарий): “Итак, начнем обсуждать детали в следующем порядке...”

Задание 31. Попробуйте прописать (по следующей форме) такие варианты планов диалога по разным группам доноров (учитывая позиции 28-31).

	Группа Доноров	Сценарий диалога
1.		
2.		

**32. Диалог.** Как построить продуктивный диалог?

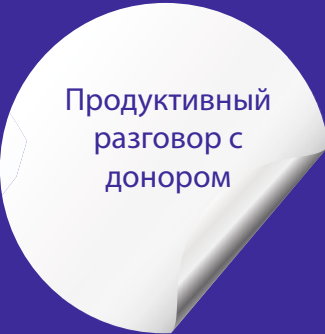
Безусловно, это центральная тема нашей технологии, ей уделяется наибольшее внимание. Соответственно, вы получаете большой объем информации и заданий.

Первое задание: ознакомьтесь с прилагаемыми далее вспомогательными материалами к п.32 (“как организовать мини-презентацию”, “технология общения с донором”, “секреты эффективной аргументации”). Слово “ознакомьтесь” здесь для вас означает проработать материалы таким образом, чтобы вы могли сдать любой экзамен на эту тему. В сущности, эти умения и отличают мастера диалога от любителя - “мученика”.

Задание 32. Всякая технология становится вашим собственным оружием только в том случае, если вы сделали ее “авторскую обработку”, то есть “привязали” лично к себе, своему языку и манерам. Предложите такой авторский вариант технологии продуктивного диалога.

**33. Реакции.** Как относиться к реакциям донора?

Реакция донора есть тот реальный результат, по которому вы оцениваете качество своей аргументации. Ре-акция - это возврат донором ваших акций (действий, мимики, слов) вам же, но в той форме, которую вы, по мнению донора, “заслужили”. Это буквально реакция на вас. 99% менеджеров думают, что это знают.



Продуктивный  
разговор с  
донором



Однако в режиме оперативного диалога они “сбиваются на донора”, не понимая, что фактически спорят сами с собой и поэтому теряют контроль над диалогом. Вместо того, чтобы подумать “что я не так сказал”, мы говорим донору “почему вы так думаете”.

Задание 33. Расшифруйте нижеизложенные варианты реакций донора: как следует их понимать, как вести диалог дальше, какие выводы нужно сделать.

<b>Я не понял: что я получу в итоге?</b>	<b>Я рассчитывал получить более компетентную консультацию</b>
<b>Все-таки, я хотел бы поговорить с директором.</b>	<b>Вы меня совершенно не убедили. Я разочарован.</b>

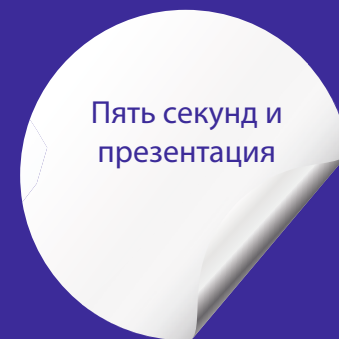
**34. Переход.** Как принимается решение о переходе от “пяти секунд” к презентации?

Переход от “пяти секунд” к мини-презентации возможен тогда, когда стороны понимают, что можно либо перейти к обсуждению договора, либо отказаться от сотрудничества. Как это понять, как почувствовать вовремя? Ведь это счастье для фандрайзера, когда благотворитель сам говорит: “Участвую!” Подождать, пока он так скажет? Надавить?

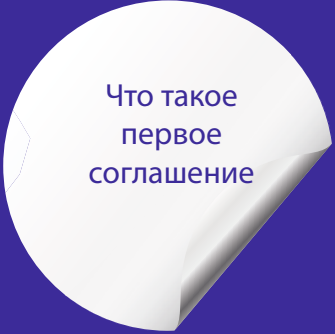
Очевидно, что донору должна быть предложена тестовая ситуация. Так или иначе реагируя на нее, донор обнаруживает свою готовность к тому или иному решению. Это как проба на алкоголь у водителей или как измерение температуры градусником. Ваше мастерство заключается в быстром создании такой тестовой ситуации.

Задание 34. Этих ситуаций может быть бесконечное множество. Здесь нет однозначных рецептов. Попробуйте сами для себя разработать такие рецепты по созданию тестовых ситуаций и обсудите это с руководителем.

	<b>Группа Доноров</b>	<b>Тестовые ситуации</b>
1		
2		







Что такое  
первое  
соглашение

### **35. Соглашение.** Как заключить первое соглашение?

Первое соглашение здесь - это устная договоренность о том, что дальше произойдет:

- прекращение всех отношений (или приостановка, тайм-аут на размышление);
- начало работ по подготовке договора, выписке счета и т.п.

Все то, что не проходит через тот или иной документ, основанием для выполнения работы не является (в том числе даже для такой, как составление договора). Традиционно это протокол о намерениях, техническое задание от благотворителя, предложения к договору, перечень работ для указания их в тексте договора, проект договора и т.п.

Задание 35. Восстановите по памяти (и по факту): каким образом сегодня вы фиксируете совместную с донором договоренность о проработке договора. Как можно улучшить эту процедуру, сделать ее в документальном смысле более законной.

### **36. Анализ.** Как проанализировать качество первичных переговоров?

Итак, дальше либо начинается подготовка договора, либо берется тайм-аут. В любом случае важно оценить качество того, как вы сработали на этой стадии. Здесь два варианта: либо придется это делать быстро по ходу переговоров (когда договор начинает готовиться сразу), либо у вас будет возможность и некоторое время для анализа (когда донор говорит "подготовьте договор").

Первый вариант "Блиц-анализ": имеется ввиду, что, не прекращая диалога, вы плавно переходите к обсуждению текста договора. Однако именно этот переход и должен быть блиц-анализом, то есть важно успеть оценить все то, что обговаривалось до этого момента, прежде чем приступить к тексту. Лучше всего "схитрить" и провести такой блиц-анализ вместе с донором под маркой "подведения итогов".

"Отлично. Давайте еще раз уточним..."; "Хорошо. Если я вас правильно понял, именно это мы должны отразить в договоре?"; "Как вы считаете, это нужно включать в договор?"

Таким образом, реакция донора (согласие или несогласие, корректировка, уточнение) вам точно укажет на качество вашей работы: все, что со знаком "плюс", можно расценивать как вашу удачу. Все, что со знаком "минус", нужно воспринимать как конструктивную критику ваших приемов и методов ведения переговоров.

Главное - делать выводы!

Второй вариант - "Развернутый анализ": это когда донора нет рядом, и у вас есть тайм-аут для анализа того, насколько хорошо вы провели первичные переговоры. Лучше всего идти точно по нашей технологии:

Что вами сделано недостаточно еще до начала первичных переговоров на стадии 001 “подготовка переговоров” (п.п.1-27)?

Удалось ли произвести благоприятное впечатление в первые пять секунд (п.28)?

Насколько точно была выбрана последующая тактика переговоров (п.29)?

Правильно ли удалось спрогнозировать будущую выгоду (п.30)?

Успешен ли был план диалога (п.31)?

Удалось ли вам управлять диалогом (п.32)?

Насколько эффективно вы отслеживали реакции донора (п.33)?

Насколько прозорливо вы определили момент, когда нужно было переходить к обсуждению условий договора (п.34)?

Насколько правильно вам удалось заключить первое соглашение (имеется ввиду документальное, официальное закрепление договоренностей)?

Задание 36. Возьмите самый последний реальный случай из вашей практики работы с донором. Проведите развернутый анализ первичных переговоров с этим донором.

### **КАК ПРАВИЛЬНО НАСТРОИТЬСЯ НА УСПЕХ В ПЕРЕГОВОРАХ**

1. Золотое правило №1: правильная настройка возможна только при “отключении” от внешнего мира (уединении). Перед любыми переговорами всегда берите тайм-аут на сосредоточение и концентрацию, не делайте параллельно несколько дел, ограничьте свое общение.

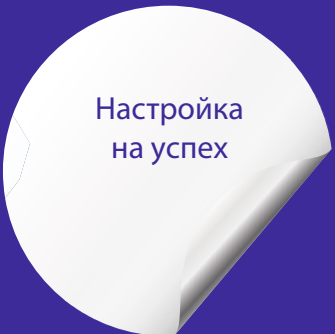
2. Правильной настройке способствует физическое (материально-техническое) отграничение (разграничение) вашей рабочей зоны от всего офиса. Создайте себе “кабину для переговоров”.

3. Предупредите своих коллег о том, что вы будете сейчас заняты, попросите их некоторое время к вам не обращаться.

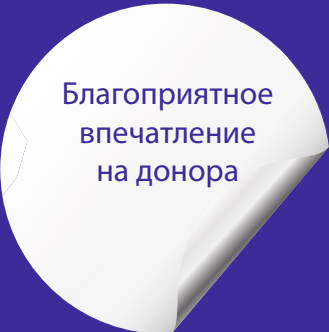
4. Спокойно, не жалея 2-3 минут, просто просмотрите все материалы, которые могут иметь хоть какое-то отношение к переговорам. Разложите по приоритетам, пометьте карандашом (фломастером), поразмышляйте о вариантах и т.д.

5. Для того чтобы настроиться на донора как на конкретного человека, необходимо научиться “забывать про себя” и про то, что вам надо заключить контракт, а научиться думать “за донора”: кто он, как здесь оказался, каковы его потребности, проблемы, опасения и надежды.

6. Всегда прогнозируйте результат удачной встречи (подписанный контракт, договоренность о сотрудничестве, благодарность донора и т.д.).



Настройка  
на успех



Благоприятное  
впечатление  
на донора

7. Научитесь снимать напряжение перед важными встречами: поза должна быть удобной (минимум движений, “ёрзаний”), лицо расслаблено, шея не напряжена, ноги стоят удобно и надежно.

8. Отрегулируйте темп дыхания и сделайте паузу перед началом разговора.

9. Специфика настройки на телефонный разговор:

Если звоните вы, перед тем как взять трубку, осмотрите еще раз рабочий стол и бумаги: все ли готово?

Если звонят вам, не берите трубку сразу, дождитесь второго-третьего звонка (даже если вы в это время держали руку на трубке!)

Никогда не берите трубку правой рукой (если вы правша).

Как только вы потянулись за трубкой, прервите все переговоры, которые вы только что вели в офисе (сделайте коллегам жест извинения, вынуждающий их временно приостановиться). Не смотрите на людей и на ситуацию в офисе (вам надо отключиться от реальности и “включиться” в телефон), либо закрывайте глаза и “превращайтесь” в слух, либо смотрите в листы для заметок.

### **ПЕРВОЕ БЛАГОПРИЯТНОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ**

1. Приходите (и встречайте) вовремя, дружелюбно приветствуйте всех (даже если донор не интересен и у вас плохое настроение).

2. Смотрите с самого начала в глаза (не отводите взгляд), твердо пожимайте руку, примите уверенную (но не вальяжную) позу, говорите ровным, четким голосом (без “хм”, “угу” и т.п.).

3. Следите за своей внешностью: чистые волосы, руки, ногти, чистая одежда и обувь.

4. Поддерживайте презентабельный вид рабочей зоны (расценивайте ее как торговый зал в магазине).

5. Держите наготове визитки фонда, личную визитку или рекомендательные письма.

6. Соблюдайте мелочи этикета (культура речи, манер, взаимодействия с коллегами и т.д.)

7. Старайтесь общаться с энтузиазмом: если его не будете показывать вы, что ожидать от посетителей?

8. Помните: интерес к донору и его бизнесу важнее, чем ваша увлеченность продуктом, который вы предлагаете. Типичная ошибка переговорщика - увлеченность продуктом.

9. Переходите от знакомства сразу к делу - этим вы покажете уважение ко времени донора.

#### 10. Специфика “первого впечатления” по телефону:

Если звоните вы, говорите ровным, уверенным и достаточно громким голосом (не торопитесь, не стесняйтесь отвлекать, не говорите “вас беспокоит Иванов”, не заставляйте контрагента переспрашивать: “Что-что, я не расслышал...”) Если звонят вам, всегда сразу называйте свой фонд, отдел и себя лично так, как принято (и вы договорились) в фонде. Делайте это тоже ровно, уверенно, четко и громко. Контрагент должен подумать: “Смотри-ка, как мне обрадовались”, а не почувствовать, что отрывает вас от более важного дела.

Старайтесь при первых же фразах общения полностью исключить сомнительные нотки или неизвестность (“это надо посмотреть”, “для этого нужно посчитать”, “это надо посоветоваться” и т.п.)

### **КАК ОРГАНИЗОВАТЬ МИНИ-ПРЕЗЕНТАЦИЮ**

Любые переговоры (очные или по телефону) для вас, по сути дела, являются мини-презентацией вашего фонда, вашего продукта/услуг и лично вас. В этом смысле законы презентации распространяются и на переговоры.

Закон 1: успех презентации определяется не тем, “что”, а тем, “кому”.

Закон 2: сам по себе продукт/услуга никакой ценности не имеет. Ценность определяется спросом, а не стоимостью.

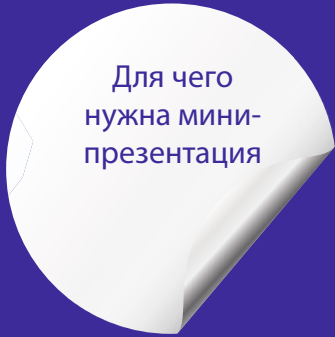
Закон 3: сутью презентации является целевая демонстрация достоинств продукта/услуги, а не “широкий показ”.

Закон 4: если вы путаетесь в достоинствах (преимуществах) того, что вы презентуете, то донор становится вашим противником.

Закон 5: презентуйте только то, что хотел бы увидеть и услышать донор.

#### **Технология презентации:**

1. Начинайте с эмоциональной ноты, с уверенности в успехе будущего контракта.
2. Всегда обговаривайте с донором общую цель презентации.
3. Рассказывая и показывая, проверяйте - успевают ли за вами донор: “Этот момент очень важен, и я бы хотел понять, достаточно ли ясно я его описал?”
4. Вовлекайте слушателя, задавая ему наводящие вопросы и спрашивая его мнение: “Вы согласны, что это важно?”, “Это имеет значение?”
5. Периодически связывайте то, о чем вы говорите, с личным опытом донора: “Вы, вероятно, сталкивались с чем-нибудь подобным?”
6. Добивайтесь его согласия: “Как по-вашему, это правильно? Вы согласны?”



Для чего  
нужна мини-  
презентация

7. Придерживайтесь основной линии вашей речи; в отвлекающие моменты запомните, на чем остановились, и, продолжая, кратко резюмируйте предыдущее.

8. Заключите выводом, подчеркивающим важность удовлетворения интересов донора: “Итак, вас устроит, если ...”

### **Использование разных средств презентации**

#### 1. Словесные:

- Образные сравнения
- Характерный пример, сопоставление
- Типичная история, драматизация, рассказ о событиях
- Compliment, признание заслуг донора, его прозорливости
- Пословицы, поговорки, метафоры
- Беззлобный юмор, бизнес-анекдоты, легенды

#### 2. Зрительные:

- Демонстрация проекта “живьем”
- Плакаты, буклеты, фото, видеоматериалы, презентация на cd
- Публикации в прессе
- Сертификаты
- Рекомендательные письма

#### 3. Осязание

- Дайте подержать результат проекта в руках (сувениры и подарки, сделанные детьми или пожилыми и т.п.)
- Дайте возможность произвести действие с результатом проекта

Помните:

Любая презентация (при очной встрече, при телефонном разговоре) - это шанс, данный вам и фонду за короткое время (в режиме цейтнота) представить донорам себя, фонд, производимые программы с одной единственной целью: убедить потенциального донора в том, что фонд состоятелен, программы исключительны, надежны, а главное - нужны донору, что персонал фонда профессионально компетентен, опытен и заинтересован в продолжительном сотрудничестве.

### **Секреты эффективной аргументации**

Структура аргументации

1. Начните с преимущества: “Эти программы реализует только наш фонд” и т.п.

2. Обоснуйте фактом: “Мы располагаем эксклюзивной технологией”...

3. Свяжите с интересами донора: “Вы будете участвовать в уникальном проекте”...

Аргументируя, увязывайте характеристики и преимущества программы с потребностями и интересами донора.

Помните: в товаре (в услугах) самом по себе нет преимуществ.

Вы можете использовать любые выгодные факты, даже тривиальные:

- Доля вашего фонда на благотворительном рынке
- Сравнение программ с другими фондами
- Характеристики программ
- Ссылка на популярные потребности благотворителей
- Популярность среди благополучателей
- Большой рекламный потенциал продукта и др.

### **Условия эффективности аргументации**

1. Привлекайте внимание донора, однако не переступайте грань навязчивости - это только раздражает (лучший метод - короткие тактичные вопросы, а не рассказ).

2. Постарайтесь понять потребности донора: обращайтесь внимание на его желания и привязанности "мне нравится", "я хочу", "мы бы предпочли". Не переубеждайте донора!

3. Зачастую донор не может выразить в словах свою потребность. Ваша задача - выразить эту потребность за донора, не ставя под сомнение его компетентность. "Если я вас правильно понял, вы хотели бы..."; "Очевидно, речь идет о...?"; "То есть, вам нужно ..."

4. Используйте свое умение отслеживать жесты донора, сопровождающие как его собственную аргументацию, так и реакцию на ваши слова:

Если донор "суетится", "ерзает", отводит взгляд, пытается "устроиться удобно" на стуле, в кресле - значит, ему неудобно, он ожидал другого, что-то его не устраивает. Срочно меняйте тактику: "Может быть, вас что-то не устраивает?"; "Вы это хотели услышать?"

Если донор сосредоточенно замолкает, задумывается, почесывает лоб и при этом смотрит в сторону - значит, вы поняли его неточно, его не устраивает формулировка, а не суть. Попытайтесь уточнять, переспрашивать, переформулировать.

О нормальном расположении духа донора и его доброжелательности говорит уверенная поза, ровный голос, прямой взгляд, спокойные руки.

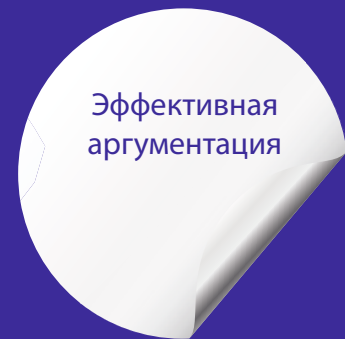
### **Основные секреты аргументации**

1. Имейте в запасе не менее трех доводов в пользу любой вашей программы (услуги).

2. Приводя какие-либо доводы в пользу программы, подкрепляйте их демонстрацией.

3. Спровоцируйте донора на участие в демонстрации с обсуждением аргументов.

4. Подчеркивайте положительный эффект, который получит донор от программы (услуги).



5. В ходе разговора приводите мнение экспертов, известных людей. Имейте под рукой справочную и подтверждающую информацию.
6. Если аргументов “за” программу (услугу) немного, их можно привести повторно, через некоторое время, но выразить другими словами.
7. Используйте “правило гамбургера”: сначала “батон”, в середине “котлета”, снова “батон”.
8. Говорите на понятном донору языке, стараясь избегать профессиональной терминологии, технических и специальных терминов (краудфандинг, фандрайзинг).

### **Это надо знать**

1. Не способствует пониманию:

- негативная оценка: высказывания, принижающие личность донора
- игнорирование: пренебрежение высказыванием донора (“мимо ушей”)
- эгоцентризм: понимание только наших проблем

2. Способствует пониманию:

- “расспрашивание”: донору часто легче и проще отвечать на наводящие вопросы, чем пытаться сформулировать свои представления.
- “возврат в начало”: высказывания типа “давайте вернемся к цели нашего разговора”
- поддакивание: сопровождайте высказывания реакциями типа “да-да...”
- проговаривание: точное дословное проговаривание высказываний донора
- перефразирование: воспроизведение высказываний партнера в сокращенном или ином (откорректированном) виде.

### **ТЕХНОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ С ДОНОРОМ**

Выяснение мотивов донора, определяющих его поведение

1. Выслушивая донора, пытайтесь понять его и как представителя фирмы, и как личность (это могут быть различные мотивы).
2. Помните: донор приобретает не товар, а возможность удовлетворения своих интересов (мотивов): деловых и личных.
3. Побуждайте донора высказываться, пояснять, “разворачивать” идею, излагать детали, аргументировать запросы.
4. Не будьте безучастным слушателем, реагируйте. Однако следите за тем, чтобы донор в итоге говорил больше, чем вы.
5. Выслушивайте/выясняйте до конца мысль донора с тем, чтобы понять, что им движет, что ему важно, почему он на этом настаивает.



6. Анализируйте возражения и скепсис. За каждым возражением скрывается неудовлетворенный мотив или опасения, что надежды не оправдаются. Вам должно быть ясно, о каких надеждах идет речь.

7. Учтите, что, как правило, донор в возрасте до 30 лет больше ориентирован на мотивы “как”, “когда”, “кто”, “куда”. От 30 до 40 лет - на мотивы “где”, “почему”, “с кем”, “откуда”. Старше 40 лет доноры ориентируются на мотивы “от чего”, “зачем”, “от кого”, “за что”.

8. Всегда помните, что важнейшим современным мотивом является мотив защиты (защитить себя, защитить работу, защитить фирму и т.д.). Именно поэтому нужно продемонстрировать донору вашу готовность его защитить с помощью конкретных преимуществ товара и самой сделки. Однако не говорите: “Решим ваши проблемы”, “Какие у вас проблемы” или “Это защитит вас” напрямую; просто демонстрируйте выгоду.

9. Имейте ввиду следующие знаки мотивации:

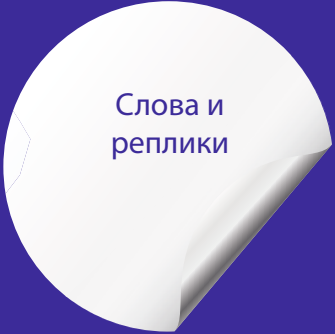
- Донор говорит: “Я думаю”, “Мне хотелось бы”, “Я прошу”, “Я так не думаю”, “Я не согласен” и т.п. Это означает ориентацию на личные мотивы и расчет на защищенность себя как профессионала, занимающего определенную должность. Такой донор должен почувствовать, что лично ему принесет сотрудничество с вами (уверенность, гарантии, успех, признание, продвижение по службе, может быть и деньги)
- Донор говорит: “Мы уже вам звонили”, “Мы хотели бы”, “Нам важно...” И т.п. Это означает ориентацию на коллективные мотивы, на фирму донора, на сам продукт, на то, что продукт даст фирме донора.

### **Ключевые слова и реплики донора**

Мотивы безопасности: донор хочет спокойно работать, иметь гарантии и рекомендации, исключить риск, все сделать по понятному ему порядку, без проблем (“я привык...”, “меня не раз подводили...”, “я опасаюсь, что...”).

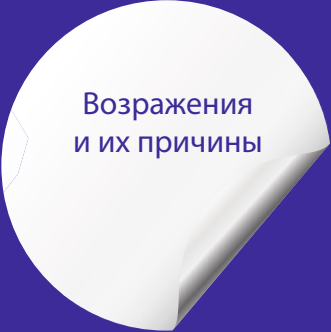
Мотивы новизны: донору должно быть интересно, он должен иметь возможность разумно рискнуть (зато получить нечто новенькое), выйти на новый ассортимент или новые услуги, отличаться (“ну, это все предлагают...”, “чем вы отличаетесь от...”, “а нельзя ли иначе”, “а можно ли по-другому”).

Мотивы роста: донор стремится расширить свое влияние, завоевать новые ниши, укрепиться на рынке, обогнать своих конкурентов (“хотелось бы еще и...”, “а смогу ли я с этим еще и ...”, “нет, это уже есть у других, “хочу больше, лучше...”).



Слова и  
реплики





Возражения  
и их причины

Мотивы самовыражения: донору важно увидеть возможность реализации своих идей, своей компетенции, своей гениальности (“мне важно...”; “это не имеет значения”; “я же вам объясняю”; “мне это не нравится”; “меня не устраивает...”).

Мотивы партнерства: донор стремится к партнерским отношениям, к взаимопониманию, взаимной выгоде, проявляет заботу и о нас (“я хочу доверять”; “справедливость - вот самое главное...”; “а как вам удобнее?”; “это не последняя наша программа”; “я вас понимаю”; “вместе с вами”).

Мотив уважения: донор демонстрирует свою важность, требуя уважения к его фирме и себе как профессионалу (“мой опыт”; “наша репутация, известность” “а кто вы такие?”; “я работал с такими-то знаменитыми фондами...”).

Мотив комфорта: донору важно удобно, быстро, точно по срокам, условиям (“я не люблю напоминать”; “я плачу деньги за...”; “нет, это мне неудобно”; “нет, это долго, надо быстрее”)

Мотив экономичности: донор стремится к сокращению издержек, снижению стоимости (“другие предлагают дешевле”; “что я с этого буду иметь?”; “это очень дорого”; “к сожалению у нас нет таких средств”; “для нас это дорого”).

#### **Поведение, способствующее диалогу**

1. Активно пользуйтесь перефразированием: “Правильно ли я вас понял, что...”; “Таким образом, вы хотите...”; “Давайте уточним, вы имели ввиду...”; “То есть, вы хотите сказать, что...”. Ваша задача - получить подтверждение: “да, я это имел ввиду” или, наоборот, убедиться в ошибке “нет, я имел ввиду другое...”

2. Исключайте спорность, сомнительность - заменяйте вариациями, возможностями: “Конечно, можно по-другому...”; “Вы правы, давайте посмотрим другие варианты”; “Хорошо, рассмотрим другие возможности”.

3. Старайтесь не переходить на местоимение “я”, применяйте “мы” и “наш фонд”: “Обычно мы...”; “Наш фонд предлагает...”; “Наш фонд может...” и т.п.

4. Имейте ввиду: возражения есть следствие следующих причин:

#### **Рациональные причины возражений:**

- Непонимание преимуществ ваших программ (недостаток информации, ошибочное ее понимание, владение информацией по конкуренту).
- Донор считает, что его потери будут больше, чем выгоды от участия в вашей программе или он имел опыт более выгодного сотрудничества.
- Недостаток финансовых средств донора, действительно ограничивающий его возможности.

### **Эмоциональные причины возражений**

- Соппротивление личности фандрайзера
- Соппротивление воздействию фандрайзера и попыткам изменить позицию донора
- Демонстрация собственной значимости
- Желание принизить ваше достоинство и преимущество программы
- Желание приобрести больше уверенности перед совершением сделки

### **Однако возражение дает возможность:**

- Вскрыть и понять потребности донора
- Понять его отношения (установки)
- Понять, какие стороны вашей программы/услуги встречают положительный прием, а какие - нет
- Понять, в какой дополнительной информации нуждается донор
- Очень важно научиться не пугаться возражений донора, более того, уметь их продуктивно обрабатывать, обращая в свою пользу

### **Снижение напряжения в трудной ситуации**

1. Любое напряжение возникает только благодаря вам; донор всегда прав. Это означает, что вы упустили тот момент, когда равновесие в переговорах нарушилось. Как только вы почувствовали напряжение, "тормозите", не нагнетайте атмосферу, не сопротивляйтесь, не спорьте: "Одну минуту," "Давайте вернемся к началу", "Я вас, видимо, не правильно понял", "Давайте уточним".

2. Научитесь различать напряжение, возникшее по недоразумению или по неумению, и напряжение, специально спровоцированное.

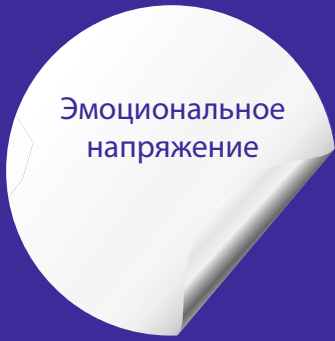
Признаки спровоцированного напряжения:

- Явное желание донора разрушить ваши аргументы и принизить ваше достоинство
- Переход донора на абстракции: "это всем известно", "Все так делают", "Со всеми случается", "Все этого хотят", "Никто этого не умеет", "Знаем мы вас..."
- Полное неприятие малейшей критики в свой адрес
- Попытки грубого давления (даже с элементами дискредитации)

3. Игнорируйте агрессию, сделайте паузу: "промотайте пленку назад":

"Верно ли я вас понял..."; "Можно еще раз..."; "Давайте уточним, в чем суть вопроса..."

4. Признайте факт, признайте правоту, выкажите понимание чувств собеседника, продемонстрируйте уважение и признание прав оппонента, попросите о конструктивной критике, сосредоточьтесь на том, в чем есть согласие:



Эмоциональное  
напряжение

“Да, вы правы, и ...”, “Я разделяю вашу озабоченность...”, “Да, здесь я с вами полностью согласен...”

5. Переключитесь на совместный анализ проблемы, покажите, что хотите вместе найти лучшее решение, попросите совет, вовлеките собеседника в совместный поиск вариантов: “А что бы вы рекомендовали”, “Мы бы с удовольствием воспользовались вашим советом”, “Мы будем вам благодарны за ...”

6. При признаках снижения напряжения сразу попытайтесь подвести итоги, резюмировать: “Уточните, пожалуйста, что...”, “Итак, решение сводится...”, “Значит, мы договорились, что...”, “Правильно ли я понял, что мы договорились о...”, “Таким образом, вас устроит...”

### 05. Техническое задание (условия сделки)

**37. Определение информации.** Какой информации не хватает для подготовки договора?

Возьмите блок 001 “Подготовка переговоров” и восстановите в памяти п. 10, 11, 12. Таким образом, общее представление об объеме информации и ее движении у вас есть. Однако договор требует некой дополнительной информации (уже конкретной). При определении объема этой информации руководствуйтесь двумя вопросами:

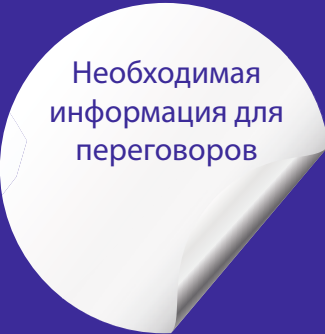
1. Какой информации не хватает для защиты ваших интересов в тексте типового договора?
2. Какую информацию по требованию (или по желанию) донора следует включить в типовой договор?

Задание 37. Составьте перечень интересов вашего фонда (по представлению, никуда не заглядывая и не списывая) так, как вы считаете наиболее правильным. После этого проверьте типовой договор: отражены ли там (и как защищены) эти интересы.

**38. Набор информации.** Как систематизировать поиск недостающей информации?

Таким образом, мы надеемся, что в п. 37 вы определили пока только перечень недостающей информации. Теперь нужно оптимизировать поиск (сгруппировать запросы в блоки, унифицировать форму поиска и т.п.) с тем, чтобы исключить дублирование. Очень важно, чтобы в качестве основного классификатора информации (матрицы) использовался текст договора. Как правило, оказывается, что тексты договоров составлены неполно, ущербно, полноценно не защищают наших интересов, крайне неуклюжи с точки зрения юриспруденции (например, при судебном разбирательстве дело сложно выиграть).

Задание 38. Выпишите столбиком рубрики типового договора и напротив каждой рубрики приведите оптимальный перечень необходимой информации, учитывая ваши предложения по заданию п.37.



Необходимая информация для переговоров

**39. Решение по информации.** Что делать, если не хватает информации для подготовки договора?

Это означает, что вы не можете закончить подготовку договора. Требуется дополнительная информация, которой в настоящий момент вы не располагаете. Никогда, ни при каких условиях нельзя исключать из договора недостающую информацию только на том основании, что вы не знаете, где ее взять, или вас уже поджимает срок сдачи договора. Это может навредить и вам, и донору, поэтому всем заинтересованным сторонам следует объяснить необходимость доработки договора и настойчиво продолжать поиск (проработку) информации. Профессиональный договор - это подробный многостраничный юридический документ.

Задание 39. Проанализируйте 5-6 последних сделок (и тексты договоров) и честно восстановите по памяти случаи, когда вы спорили с донором только потому, что в тексте договора эти ситуации не были предусмотрены и вы ничем не могли доказать свою правоту.

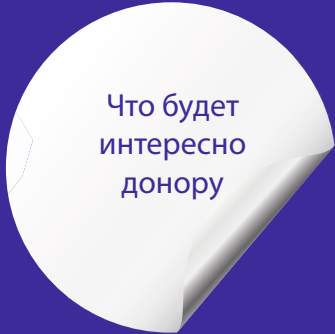
**40. Поиск информации.** Как быстро найти недостающую информацию?

Из п.38 следует, что у вас вся информация "упакована" в рубрики типовых заготовок договора. Таким образом, если вы должны найти какую-то информацию, то автоматически вам следует ее искать в одной из рубрик типовых заготовок. Это означает, что заранее в этих заготовках вам следует сразу указывать наиболее достоверные источники информации по всем темам данной рубрики (такую работу вам предстоит проделать!). Например, вам нужна информация по штрафным санкциям. Вы "открываете" эту рубрику в типовых заготовках и там указано, что источником информации по данному вопросу является тот или иной документ, может быть, даже внутренний.

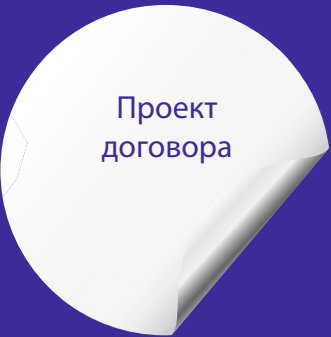
Задание 40. Используя ваши собственные ответы и решения в п.37-40 и реальные источники информации, которыми вы пользуетесь в фонде, составьте перечень источников информации по рубрикам типовых заготовок.

**41. Подготовка информации.** Как подготовить информацию для включения в договор?

Вся найденная и откорректированная вами информация теперь должна быть "упакована" для включения в договор. Однако следует хорошо понимать, что благотворитель вовсе не обязан сразу ее согласовать; возможны коррективы и с его стороны. Поэтому в любом случае вы предоставляете пока еще только вариант проработок для договора. Будет корректно, если вы так и скажете благотворителю: "Проект готов". Идеальным следует считать такой проект, в котором выделены шрифтом или подчеркнуты места, отличающиеся от типового или включенные по настоянию благотворителя. Так донор сразу обратит внимание на отличия типовой заготовки от вашей проработки и оценит ваш труд.



Что будет  
интересно  
донору



Проект  
договора

Задание 41. Попробуйте привести здесь простую статистику: возьмите десяток-другой договоров, которые вы вели, и посчитайте, какое количество из них было подписано благотворителем без единой правки типовой заготовки.

**42. Согласование договора.** Как согласовать договор с донором?

Как бы нам ни был дорог донор, согласование не может быть бесконечным. Поэтому никогда не согласовывайте информацию “частями”. Не ленитесь каждый раз предоставлять новый проект целиком. Обязательно оговорите в тексте условия его корректировки для обеих сторон. Добивайтесь того, чтобы донор подписывал каждый раз откорректированный вариант проекта (“согласен со следующими изменениями”) или протокол об изменениях.

Но если вам нравится спорить, можете ничего этого не делать.

Задание 42. Найдите отработанный вами ранее договор, условия которого донор произвольно менял, доставляя вам немало хлопот. Учитывая рекомендации нашей технологии, предложите здесь варианты предупреждения таких действий донора.

**43. Проект договора.** Как согласовать проект договора с благотворителем?

Согласие донора (“ну, что же, меня все устраивает, готовьте договор”) фактически ставит точку в первичных переговорах. Начинается оформление договоренностей в юридический документ (договор). Подробнее см. дальше позиции 44-53.

Здесь же наша технология фиксирует сам факт согласия донора. Очевидно, что у каждого донора свой “образ” договора, и было бы здорово вовремя узнать, каков этот образ. Наша рекомендация - спросите его: “Я могу связаться с вашим бухгалтером и уточнить у него, какая форма договора ему предпочтительна?” Таким образом вы получите еще один шанс к успеху, избавив себя от лишних переделок.

Задание 43. Попробуйте, проанализировав около десятка договоров, по памяти восстановить события: сколько раз и в какой форме не сам донор-переговорщик, а его службы (бухгалтерия) просили переделать договор под свои стандарты.

**44. Рубрики договора.** Какие рубрики включать в проект договора?

У вас есть типовая заготовка договора. Однако считается хорошим тоном, если вы заметно ее скорректируете под условия и пожелания каждого нового донора. Информация уже тоже подобрана и согласована, остается только ее правильно распределить по рубрикам договора и согласовать с донором. Поэтому перед составлением проекта договора желательно детально обговорить с благотворителем, как вы планируете распределить согласованную информацию по тексту договора. При этом не стремитесь к экономии бумаги и сокращению рубрик. Это не та экономия! Наоборот, юридический документ становится тем грамотнее, чем более подробно оговорены условия.

Задание 44. Это задание на фантазию. Попробуйте пофантазировать (конечно, опираясь на реальный опыт работы с благотворителем) в стиле: “Конечно, было бы здорово, если бы в тексте договоров были бы еще вот такие рубрики: ...”

**45. Фигуранты договора.** Кто и как договаривается о продвижении договора?

Для того чтобы начать подробную проработку договора не хватает еще одной детали. Обязательно следует договориться с донором-переговорщиком о том, как дальше будут разворачиваться события:

- кто (с вашей стороны) будет дальше держать контакт с донором, по какому поводу. Желательно указать ФИО этих лиц, их должность.
- когда и что именно с вашей стороны (по поводу текста договора) следует ожидать донору.

Вы должны убедиться, что поняли друг друга однозначно.

Задание 45 . вспомните договор, в рамках которого в переговорах с фирмой-донором участвовали несколько ваших сотрудников. Приведите здесь их должности и те вопросы, которые они решали с донором.

## 06. Проработка договора

**46. Внутреннее согласование.** Как и с кем внутри фонда согласовать объемы и сроки работ по договору?


Прежде чем писать текст договора, проработайте со всеми участвующими в его исполнении коллегами (службами) объемы, последовательность, сроки работ. Чем подробнее и документальнее вы это сделаете, тем больше гарантий по выполнению всех условий договора вы сможете дать благотворителю.

Имейте в виду, что практически любой договор требует соучастия в его исполнении (в той или иной форме) каждой службы фонда. Вот это соучастие и нужно согласовать.

Задание 46. Для того чтобы это понять, возьмите исполненный договор с большим объемом работ и по памяти подробнейшим образом опишите “соучастие” каждой службы фонда в этом договоре. Обратите внимание на то, было ли это соучастие оговорено до подписания договора или “всплывало” всякий раз по ходу его исполнения.

**47. Внутренний контроль.** Как договориться о контроле соучастия коллег в исполнении?

Не секрет, что службы часто подводят друг друга при выполнении договора. Не важно, по каким причинам это происходит, ваша задача сделать так, чтобы в вашей власти был контроль над соучастием служб, задействованных в работах по вашему договору.



Проработка  
договора

Без всякого стеснения, конкретно нужно обговорить с ними ситуации срыва или брака в стиле “а что если..., что тогда?” Постольку поскольку вы не являетесь прямым начальником этих служб, разумно добиваться того, чтобы все эти договоренности были закреплены на уровне руководства фонда. Типичная ошибка менеджеров - “поверить на слово” и надеяться на безукоризненное исполнение обещаний.

Задание 47. Возьмите в качестве примера договор, в котором такие проблемы возникали. Здесь и сейчас предложите форму и порядок внутрифондового согласования и контроля соучастия служб фонда, которые исключили бы подобные проблемы.

**48. Ответственный исполнитель.** Кто является ответственным исполнителем?

Заклячая договор, где вы ставите свою подпись? Нигде? Все переговоры вели вы, но решающую подпись на договоре ставил исполнительный директор. Кто же является ответственным исполнителем заключенного договора? Фонд? То есть - никто? Значит, для благотворителя лично вы - никто? Но это - пол-беды. Главное - это то, что подлинные ответственные исполнители (которые производят продукт) тоже остались в тени. Все это - пережитки прошлых лет; сегодня бизнес требует четкости и ясности в распределении ролей.

Задание 48. Возьмите самый типовой договор (по факту). Предложите свою форму, которая позволила бы “внедрить” всех ключевых исполнителей фонда непосредственно в текст договора или в приложения к нему.

**49. Календарный план.** Как правильно составить календарный план?

Ясное дело, срок зачастую диктует благотворитель. Но в любом случае у вас есть некоторый временной интервал. Почему же вы срываете эти сроки? Ставите заведомо невыполнимые условия? Подводят смежники?

Запомните: сорвал срок - сделал подарок конкуренту. Золотое правило: не можешь - не берись. Взятся - умри, но сделай в срок.

Тщательно распишите все работы по своим смежникам, подпишите их обязательства (и поднимайте невообразимый шум, если подведут), только потом обязательно отразите это в договоре.

Задание 49. Для примера возьмите один из ваших договоров, в исполнении которого участвовали смежники. Станьте бюрократом: предложите здесь форму приложения к договору, где все будут “повязаны” сроками, технологией и своими подписями.

**50. Наши интересы.** Что мы забываем включать в договор?

Очень многое. Это ошибка - стремление максимально ужать договор, исключить “ненужные” и очевидные пункты. Поэтому-то столько обид и споров с обеих сторон в процессе работы.



Нужно очень тщательно обговорить с донором и срывы сроков, и односторонние меры, и возможность донора изменить свои установки и его приемку и т.д. Стремитесь предусмотреть любую форс-мажорную ситуацию и защитить себя со всех сторон, “зажать” донора в его возможность менять условия по ходу дела. Создайте себе условия!

Задание 50. Возьмите самый проблемный договор с неудобным донором. Выпишите отдельно все ситуации, из-за которых и возникли проблемы. Рядом придумайте соответствующие строки в договоре, которые смогли бы вас защитить в такой ситуации.

### **51. Согласование договора.** Как согласовать договор с донором?

1. Никогда не показывайте проект договора как готовый и подписанный (вашим исполнительным директором) договор. Это злит. Не жалейте бумаги. Предлагайте донору именно проект со множеством согласований с вашей стороны. Получите и согласование от благотворителя.

2. Все разногласия по тексту обязательно оформляйте в виде подписанного обеими сторонами протокола.

3. Договоритесь с донором: кто, когда, в какой форме предоставит ему чистовой вариант (который уже должен быть завизирован вашей стороной).

Задание 51. Возьмите 5-7 “трудных” договоров. Выявите случаи, когда донор, несмотря на согласование, требовал того, чего не было в договоре.

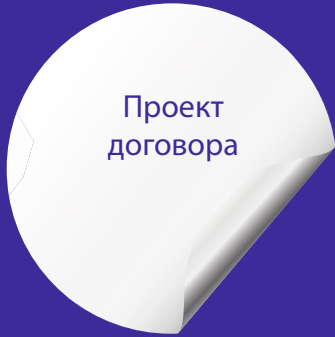
### **52. Проект договора.** Как согласовывать проект договора с благотворителем?

В конечном итоге вы получаете проект договора, информация по которому уже согласована с благотворителем. Однако сам договор должен быть согласован как единый юридический документ, а не как набор информации. Именно поэтому опять могут быть коррективы со стороны благотворителя. Откорректированный благотворителем проект договора должен быть им подписан (как проект) и сохранен до подписания и вступления в силу окончательного варианта договора. Мы не подозреваем наших доноров в забывчивости, однако как важно иной раз сказать: “Вот проект, подписанный вами. Сравняйте...”

Задание 52. Продолжите работу с договорами из задания 41: по памяти определите, какое количество из них было подписано “без звука”, а какое вызвало затруднения.

### **53. Коррекция договора.** Как корректировать договор?

Здесь две ситуации: коррекция перед подписанием договора и коррекция уже подписанного договора. Первое - понятно. А вот второе - это проблема. Донор часто уже в ходе дела требует изменить условия, о которых договорились ранее.



Проект  
договора



Обязательно тщательно обговорите все права донора и свои права для таких случаев. Изменить условия договора может быть и можно, но за все надо платить. Или деньгами, или временем, что, впрочем, есть одно и то же. Ваше время - ваши деньги.

Задание 53. Проработайте тексты договора, продолжив наши фразы.

1. В случае, если благотворитель не принимает эскизный проект...
2. В случае, если благотворитель в ходе исполнения работ вносит дополнения в проект, не оговоренные ранее в тексте настоящего договора...
3. В случае, если творческая разработка эскизной части задерживается, исполнитель оставляет за собой право...
4. Учитывая сложность заказа и специальных работ по нему, исполнитель имеет право в одностороннем порядке...

**54. Начало действия.** Когда (для нас) начинает действовать договор?

С момента подписания его второй стороной? Нет. С момента, когда вы снова взяли договор в руки, т.е. получили назад (от благотворителя) в фонд для исполнения. Будет очень корректно уведомить благотворителя: "Договор от вас получен, работы начаты". Держите постоянную связь с донором, сделайте договор "интерактивным", вовлеките благотворителя в свою работу.

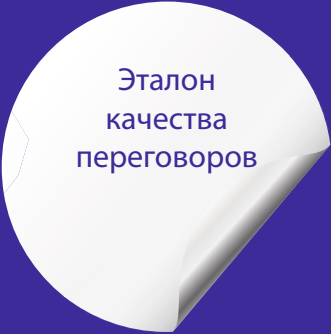
Задание 54. Мы закончили блок 002 "Проведение переговоров". Полистайте страницы. Итак, какие основные выводы?

### ЭТАП 3. ПРОДВИЖЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

#### 07. Система управления качеством

**55. Эталон.** Имеется ли эталон качества переговоров?

Любая деятельность вне зависимости от профиля фонда должна быть эталонирована. Эталон - законный (документированный) образец деятельности подчиненных. Без эталона невозможна сама оценка, так как не существует сравнительных критериев. В вашем случае идеальным оценщиком является сам донор - только он может в высшей степени оценить ваши действия. Однако не всегда контрагент согласится выполнять такую работу (для него это не представляет ценности), да и руководитель не сможет дать полную оценку вашим действиям: ему доступен только результат вашей работы. Поэтому идеальным вариантом является самоконтроль. Для осуществления самоконтроля должна быть выработана система показателей-оценок, разбитых по определенным рубрикам.



Эталон  
качества  
переговоров

Задание 55. Предложите систему показателей, по которым вы могли бы оценить свою деятельность по переговорам.

**56. Регламент.** Есть ли регламент по процедуре оценки качества?

Регламент оценки качества может быть разработан по двум направлениям:

- поэтапная оценка (когда): нужно ли оценивать каждый пройденный этап переговоров?
- оценка по факту (как часто): каждый ли договор должен пройти оценку?

Любой принятый вариант должен быть формализован, т.е. согласован с руководителем. Кроме того, необходимо договориться с руководством о периодичности и критериях оценки. Если проведенная оценка не приводит к усовершенствованию переговоров, она должна быть немедленно изменена.

Задание 56. Выберите из своей базы данных донора, с которым вы заключили несколько договоров. Проследите, учитывались ли “плюсы” и “минусы” вашей работы при отработке с этим донором каждого последующего договора.

**57. Анализ.** Как провести анализ по итогам оценки?

Сама по себе оценка переговоров не содержит никакой информации, поэтому для выявления недостатков и достоинств проведенных переговоров необходимо провести анализ.

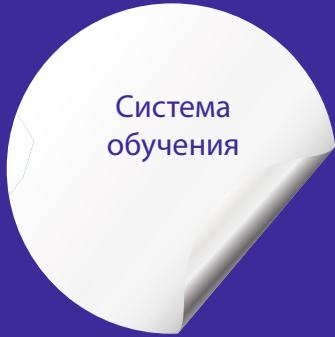
1. Важен не факт, а тенденции: преимущества и недостатки по определенным позициям можно проследить только по ряду договоров за отчетный период.
2. Только после выявления тенденции можно определять причину полученных оценок за отчетный период: желательно разложить каждую оцениваемую категорию более подробно - тогда вы получите возможность зафиксировать конкретные ошибки.

Задание 57. Проведите анализ последнего значимого договора. Введите систему показателей для оценки (см. п.55), проведите оценку. Вычислите зону с наименьшим показателем. Возьмите 2-3 предшествующих договора и проверьте, является ли этот показатель для таких зон тенденцией или это случайность.

**58. Система обучения.** Как выбрать систему индивидуального обучения?

Существует множество систем индивидуального обучения: книги, журналы, интернет, консультирование, виртуальный тренинг и т.д. Подбор системы обучения зависит от:

1. объема недостающей компетенции: если дефицит знаний невелик, то можно воспользоваться журналами или ресурсами интернета; 8 если вы чувствуете острую нехватку знаний - необходимо воспользоваться советом более компетентных сотрудников или внешнего консультанта;



Система  
обучения

2. личностных способностей: вы можете заниматься самостоятельно или пригласить компетентного “партнера”;

3. срочности набора компетенции.

Стремитесь к тому, чтобы формы и содержание индивидуального обучения соответствовали недостающей компетенции, определенной вами же в п.57.

Задание 58. Определите сейчас для себя 4-5 зон некомпетентности (только на основании данных п.57) и подберите под них форму и содержание желаемого обучения.

**59. Обучение.** Что из себя представляет сам процесс обучения?

Известно, что традиционное обучение в обычных формах не дает ожидаемой эффективной отдачи. Проблема заключается в том, что обучающийся учится не делу, а разговорам о нем (в вашем случае не переговорах, а разговорам о них). Таким образом, ваше обучение должно быть построено на системе задач в стиле “я должен понять...”

Постановка задачи - набор информации по проблематике - решение задачи. Обучение должно быть процессом решения задач, поставленных сотрудником самому себе на основании п.57, 58.

Задание 59. Попробуйте, используя материал из п.57, перевести рекомендации в систему учебных задач, которые вам предстоит решить. Вспомните, в любой школьной задаче всегда есть исходные условия, неизвестная величина и сам вопрос (что требуется найти).

**60. Аттестация.** Каким образом аттестуются результаты обучения?

Одним из вариантов аттестации является участие руководителя в проверке полученных знаний, т.е. руководитель знакомится с вашими учебными задачами и с вашим отчетом.

Однако идеальным вариантом является самоаттестация, когда вся ответственность ложится на “ученика”. В этом случае не забывайте, что результаты аттестации должны быть известны не только вам, но и вашему руководителю. Опираясь на результаты аттестации, руководитель сможет отследить рост вашей компетенции. Никто точнее вас не ощущает, насколько вы выросли. Однако если вы не сумеете это показать окружающим, то и вы сами этого не заметите.

Задание 60. Предложите наиболее удобную для вас и вашего руководителя форму аттестации, наглядно показывающую ваши успехи и ваш рост.

**61. Система грейдов.** Как построить систему грейдов?

Система грейдов (баллов) подразумевает наличие в фонде системы балльной оценки качества сотрудников по результатам производственной деятельности.

Чтобы определить, какие качества сотрудников важнее всего для организации, стоит начать с ее миссии. Из миссии вытекают цели, которые организация ставит перед собой. И уже в зависимости от этих целей можно описать требования к сотрудникам - что они должны знать и уметь. Так получается портрет "идеального сотрудника".

Затем нужно выделить факторы: что и как нужно измерять, чтобы оценить сотрудника. Теперь по всем выделенным параметрам необходимо оценить сотрудника или провести аттестацию, в результате которой каждому сотруднику будет присвоен определенный грейд. Величина грейда определяется несколькими факторами: знаниями и навыками, предполагаемой должностью; сложностью и новизной решаемых задач, уровнем ответственности и ценой ошибки. А каждому грейду соответствует определенный уровень зарплаты и социальных благ.

Итак, система грейдов - универсальное основание для сравнения должностей, разнородных по наименованию, содержанию деятельности и месту в структуре фонда.

Технология построения системы грейдов:

1 этап - разработка универсальных критериев оценки должностей

2 этап - создание стандартного инструмента оценки должностей

3 этап - формирование требований должности к сотруднику

4 этап - разработка системы оценки сотрудников (определение индивидуального ранга сотрудника)

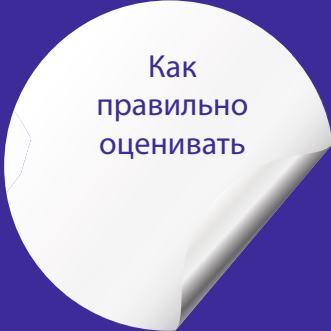
5 этап - формализация процедур: установление зависимости кадрового планирования, карьерного развития, обучения и мотивации по итогам оценки сотрудника.

В соответствии с этой системой каждая должность внутри фонда фиксируется двумя основными измерениями: профессиональной специализацией и грейдом. Данные показатели позволяют точно задать "координаты" любой должности в пространстве организации.

Задание б1. Используя алгоритм оценки (см. вспомогательные материалы к п.б1), назначьте максимальное значение балла для каждой позиции, которое, по вашему мнению, можно узаконить в фонде как образец.

### **62. Грейдинг.** Как присваивается грейд?

Система оценки всегда носила субъективный характер и никогда не станет объективной. Исходить следует из того, что во время исполнения задания на работе сотрудники сдают результаты работы руководителю, то есть он является приемщиком и непосредственным оценщиком производственной деятельности сотрудника. Соответственно, руководитель имеет полное право единолично проводить оценку и выставять баллы.



Как  
правильно  
оценивать

Грейд присваивается в соответствии с результатами деятельности и итогами аттестации, проводимой с периодичностью, установленной руководителем.

Задание 62. Используя вспомогательные материалы к п. 61, рассчитанный вами максимальный балл по фонду, определите свой личный балл, сделайте выводы

**63. Формализация.** Как документально оформить систему грейдов?

Документальное оформление системы грейдинга подразумевает под собой порядок и регламент формализации процесса прохождения сотрудника по классам профессионализма. Обычно в фонде разрабатывается специальное методическое пособие, где подробно описано, что человек должен сделать, чтобы заработать определенный балл. Кроме того, такой корпоративный документ должен включать и описание “бонусов” или премий и социальных льгот, которые предоставляются сотруднику при переходе на другой уровень системы грейдов. Одним из условий существования такой системы является ее постоянная доработка и усовершенствование.

Задание 63. Обоснуйте систему расшифровки классов применительно к профессии переговорщика и задач вашего подразделения.

## 08. Рекламное продвижение переговоров

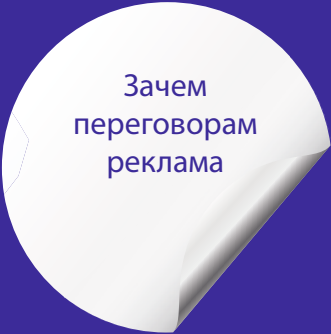
**64. “Идеальный переговорщик”.** Как определяются критерии идеального переговорщика?

Итак, с помощью вычисленного эталона качества (п.55), разработанного регламента оценки качества деятельности (п.56) и установленной системы грейдов (п. 61) у вас появилась возможность оценить качество работы. Однако реальная деятельность переговорщика значительно шире, чем просто проведение переговоров: это и моральные качества переговорщика, и его психологический настрой на работу, и этика поведения. Поэтому важно понять, по каким критериям сотрудники и руководство будут определять лучшего, кого будут считать образцом. Утверждение образца является прерогативой руководства, субъективным мнением. Но в данном случае образцы необходимо формализовать в виде предпочтений или рекламных сюжетов.

Задание 64. Предложите перечень критериев, устанавливая которые руководство продемонстрирует свои предпочтения по качествам “идеального переговорщика”.

**65. Предпочтения руководства.** Как руководство предьявляет предпочтения по “идеальному переговорщику”?

Данные рекрутинговых агентств последних лет говорят о том, что основной причиной смены места работы является отсутствие карьерного роста, невозможность личного развития и продвижения в фонде.



Зачем  
переговорам  
реклама

Абсолютное большинство людей предпочитают сменить место работы, а не проявить активность в собственном продвижении по карьерной лестнице. Очень важно понимать, что многое в этом вопросе зависит от самого сотрудника, от степени его участия в процессе фиксирования и оценки результатов работы. Так как в абсолютном большинстве фондов решения принимаются топ-менеджментом, необходимо регламентировать, как, когда и каким образом следует предъявлять в фонде образцовых переговорщиков, чтобы это соответствовало их внутренней мотивации

Задание 65. Предложите форму (сценарный план) специальных событий или мероприятий, в которых предпочтения руководства предъявляются в фонде.

**66. Золотые стандарты.** Что является образцами первоклассных переговоров?

Всякий продукт или услуга может быть представлен рекламным образцом. Однако чрезвычайно трудно представить образец по человеческой деятельности. Это связано и с субъективными точками зрения сотрудников и руководства, и психологическим климатом организации, и желанием самого “идеального переговорщика” стать рекламным образцом фонда. Кроме того, в фонде должна быть формализована технология отбора и утверждения рекламного образца переговорщика: как и кто будет решать, кто станет рекламным образцом, почему и в какой форме это будет демонстрироваться в фонде.

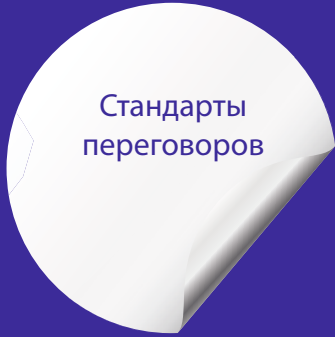
Задание 66. Попробуйте предложить свой вариант “золотого стандарта” деятельности переговорщика.

**67. Рекламные образцы.** Кто в фонде утверждает “золотой стандарт”?

В утверждении рекламных образцов решающее слово всегда остается за руководителем. Однако на принимаемое решение может оказать влияние коллективное обсуждение. Важно, чтобы в ходе коллективного обсуждения сотрудники пришли к единому мнению, в противном случае рекламный образец может стать причиной внутриорганизационных конфликтов либо предлогом для оправданий своей некомпетентности. То, что принято в фонде за “золотой стандарт”, является внутренней конституцией и обязательно к исполнению.

Задание 67. Применительно к реальным условиям жизнедеятельности сформулируйте условия, при которых сотрудники фонда будут лояльно относиться к образцу и считать его объективно утвержденным.

**68. Продвижение.** Кто конкретно в фонде будет заниматься продвижением у спешных переговорщиков?



Стандарты  
переговоров

Следует сразу оговориться, что не существует идеального механизма внутреннего рекламного продвижения успешных переговорщиков; более того, для каждой организации характерен свой собственный механизм, разработанный и одобренный всем коллективом. Такую ситуацию можно назвать “сапожник без сапог”: в компетенцию каждого сотрудника входит продвижение товара/услуги и себя на внешнем рынке, однако, когда речь заходит о внутреннем продвижении, переговорщики остаются бессильны.

Для такой схемы работы важно, чтобы сами сотрудники смогли сформировать и завести такой механизм, не дожидаясь формальных приказов и распоряжений сверху.

Задание 68. Предложите свои варианты по продвижению успешных переговорщиков в вашем фонде, подразделении.

**69. Распространение.** Как осуществляется распространение рекламы профессионализма переговорщиков?

Разработанные и утвержденные внутри фонда рекламные образцы могут распространяться и за пределами организации. Существует масса каналов распространения информации, но предварительно необходимо договориться о следующем:

Какова периодичность и массовость распространяемой информации (рекламные материалы могут накапливаться или сменять друг друга с установленной периодичностью)?

Какова целевая установка (зачем) и целевая аудитория (кому)?

Каковы наши рекламные ожидания (что ждем в итоге)?

Как это согласуется со стратегией брендинга фонда?

Задание 69. В свободной форме изложите свои соображения по целесообразности, формам, методам, срокам, ответственным лицам и т.д. Продвижение успехов наших переговорщиков во внешней среде.

**70. Коллизии.** Как отслеживаются коллизии, возникшие на переговорах?

Коллизия - столкновение противоположных интересов или взглядов. В таких ситуациях у сторон нет официальных претензий друг к другу, но возникают деловые недоразумения, не способствующие дальнейшему развитию отношений.

Причины коллизий:

1. В основе любой коллизии лежит недоверие сторон, сомнения, неприязнь, возникшая в ходе переговоров.
2. Несовершенство коммуникаций: неверно сказанные или непонятые слова.
3. Несоблюдение договоренностей одной из сторон.

Деловая коллизия - нормальное явление, но чтобы не перевести ее в конфликт, необходимо:



1. Перейти на уровень детального разбора претензий
2. Провести скрупулёзный анализ документов
3. При разрешении коллизии убедиться, что вопрос исчерпан (“итак,...”)

Задание 70. Вычислите в своей практике наиболее типовые коллизии, проведите тщательный анализ и дайте 3-4 конструктивных рекомендации, как избежать таких ситуаций.

**71. Рекламации.** Как работать с рекламациями?

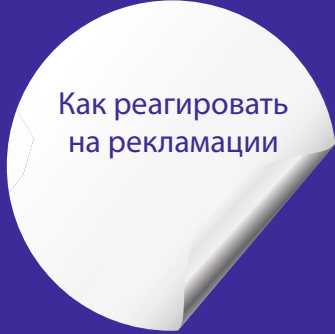
Рекламация - деловая коллизия, официально оформленная и предъявленная одной из сторон в виде претензии. Причиной рекламаций может стать и ослабленный контроль на участках работы с благотворителем. Однако такой контроль не является прямой функцией переговорщика, и рекламация может говорить и о рассогласованности действий внутри фонда. Поэтому важно четко определить ответственного исполнителя от фонда. Если все же ответственным исполнителем является менеджер/фандрайзер, необходимо предусмотреть возможность вторичного контроля, который поможет избежать рекламации. Все рекламации должны документально фиксироваться, храниться и разбираться на совещаниях. Отчет о рассмотрении рекламации должен быть обязательно предъявлен благотворителю. В свою очередь донор должен подтвердить сатисфакцию - это ценный конечный продукт на этом этапе.

Задание 71. Предложите краткую инструкцию по обработке рекламаций для менеджера по продажам.

**72. Рекомендации.** Как выработать рекомендации по итогам переговоров?

Работа с рекламациями и коллизиями как внутренний мониторинг за качеством переговоров должна завершаться выработкой аналитических рекомендаций, представленных руководству изменений регламента работы менеджеров по продажам. К рекомендациям - “отпискам” относятся данные, набранные беспорядочно. Хорошие рекомендации предполагают, что фандрайзер по истечении отчетного периода проводит системный анализ итогов переговоров. Целью таких рекомендаций является улучшение и усовершенствование позиций по блокам 001, 002, 003. Если вы хотите заработать больше и быть успешней, то совершенствование должно стать неотъемлемой частью вашей деятельности.

Задание 72. Предложите процедуру подачи, рассмотрения и продвижения таких рекомендаций в фонде, которые можно было бы узаконить и невозможно игнорировать.



Как реагировать  
на рекламации



## 09. PR и закрепление успехов

### 73. Внешняя реакция. Как отслеживать внешнюю реакцию на переговоры?

Традиционно отслеживанием внешней реакции занимается отдел мониторинга, PR, служба контроля качества и т.д. Учитывая трудоемкость задач мониторинга и нежелательность частых (излишне навязчивых) обращений к донору, рекомендуется проводить такие опросы не чаще одного раза в год и связывать их с официальными мероприятиями. Наиболее часто употребляемая и рекомендуемая форма опроса - стандартная форма отзыва, которая входит в договорной пакет: донор рассматривает форму как официальный документ. Тем не менее возможны и устные переговоры (очно), и телефонные обращения вашего руководства к донору. Нам важно знать, чем донор недоволен, что он может порекомендовать изменить.

Задание 73. Постарайтесь предложить форму такого бланка, который входил бы в "договорной пакет" и носил бы ненавязчивый характер. Имейте в виду, что эта форма носит р-функцию, делая донора соучастником производственных процессов в вашем фонде.

### 74. Анализ мониторинга. Как проводить анализ результатов мониторинга?

Суть анализа данных мониторинга сводится, во-первых, к "разложению" отрицательных результатов мониторинга на составные части, во-вторых, анализу каждой микрочасти, в-третьих, синтезу (объединения) частей в систему. Успех анализа заключается во владении причинно-следственными связями (за каждым следствием увидеть причину) и в его максимальной подробности: не упускайте даже малозначительных деталей. Главное в анализе - не установить факт, а выявить его причину и уловить тенденцию. Грамотный анализ показывает неочевидное, поэтому, проводя анализ, используйте бесконечные "почему". Анализ делается с целью не выявить слабые звенья в работе, а понять, что делать дальше.

Задание 74. Найдите конкретный пример неординарной негативной реакции донора и проведите конструктивный анализ с помощью бесконечных "почему" (Случилось то-то. Почему? Потому. А это почему? А это потому-то. Ну, а это почему?!... И т.д.)

### 75. Эволюция. Как готовить эволюционные предложения по совершенствованию переговоров?

Таким образом, у вас, с одной стороны, есть данные внутреннего мониторинга и рекомендации, с другой стороны, результаты внешнего мониторинга. Именно поэтому теперь вы можете разработать системные предложения по изменению схемы работы с донором в целом, включая переговоры. Не имея данных мониторинга, нечего совершенствовать. Очень важно, чтобы такая разработка привела к новому уровню обслуживания донора - повышению эффективности программ. Как правило, такие эволюционные предложения разрабатываются в конце отчетного периода (год) и представляются в дирекцию.

Задание 75. В качестве “первой пристрелки” в такой работе попробуйте ответить на вопрос: “Для того, чтобы вывести переговоры на качественно новый уровень, нужно...изменить ... дополнить ... обеспечить ... обучить ... и т.д.”

**76. Связи с общественностью.** Какие контакты с общественностью можно организовывать? Под общественностью в данном случае понимаются как сотрудники фонда, так и “внешняя среда”. Переговоры являются таким же видом деятельности, как производство и бухгалтер. Как любой продукт производственной деятельности они должны продвигаться на рынке. Средствами продвижения являются как внутрикорпоративные средства (внутренняя сеть, печатные издания, коллективные собрания), так и средства, ориентированные на внешнюю среду. Наиболее эффективны: 1. внутрифирменные показательные семинары/рассказы об авторских технологиях; 2. круглые столы, презентации и другие мероприятия, ориентированные на “живой контакт”.

Задание 76. Представьте, что фонд признал вас лучшим переговорщиком и предложил провести презентацию вашей технологии переговоров для студентов-выпускников. Представьте основные идеи презентации.

**77. Демонстрация.** Что такое показательные демонстрационные технологии?

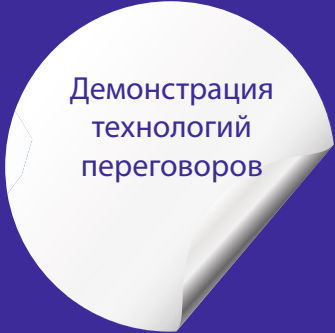
Цель любой показательной демонстрации - не обучение, а мотивация сотрудников на успех в переговорах и ориентация на преимущества в использовании предлагаемых технологий.

Типичная ошибка - попытка научить чему-либо. Наиболее благодарной аудиторией на демонстрациях являются стажеры, будущие работники. Кроме того, демонстрация решает и задачи продвижения личного мастерства, скрытого карьерного движения в коллективе. Ошибочным является увливание сотрудников от демонстрации - этим они лишают себя возможности накопления личного капитала в фонде.

Задание 77. Попробуйте точно охарактеризовать целевые группы для показательных демонстраций и определитесь с тем, что лично вы можете продемонстрировать аудитории (доказывайте свое мастерство!)

**78. PR-акции.** Целью таких акций является привлечение внимания новой общественности к вашей деятельности. PR-акция не преследует цели повышения вовлечения в программы и не предназначена для “обработки” донора. Основной задачей PR-акции является создание и поддержание имиджа.

Для вас такой общественностью могут стать не только потенциальные благотворители, но и весьма неожиданные аудитории. Эффект от хорошо организованных PR-акций по продвиже-



Демонстрация  
технологий  
переговоров

-нию ваших успехов должен быть такой: “Смотри-ка, я и не думал, что в этом фонде такое внимание уделяется искусству переговоров!!!”

Задание 78. Предложите несколько PR-мероприятий в городе по продвижению своих достижений в области продвижения искусства переговоров.

**79. Архив.** Как отбирать материалы для архива и летописи?

В уважающем себя фонде деятельность отражается в архивных документах или летописи. Ваш личный опыт является таким же достоянием для фонда, как и его титулы, награды. Опыт архивирования личных достижений менеджеров показал, что и здесь должна существовать технология подбора, переработки и представления данных, которая является официальным регламентом для фонда.

При отборе информации можно пользоваться простым критерием: новый сотрудник или независимый эксперт должны иметь возможность легко получить информацию о том, как набирался опыт и развивался менеджер, т.е. иметь возможность “реконструкции” событий.

Задание 79. Предложите свой вариант внутрифирменной инструкции по архивированию личного опыта эффективных переговоров.

**80. Использование информации.** Как обеспечить жизнеспособность отобранной информации?

Как показал реальный опыт, сложность заключается не в наборе информации, а в ее конструктивном целевом использовании. Каждый фонд сталкивается с тем, что обладает важной, но неиспользуемой информацией: о существовании такой информации либо не все знают, либо не имеют к ней доступ, либо она просто не требуется для работы.

Рекомендации: 1. В организации должен быть введен и официально утвержден регламент работы с архивной информацией. 2. В этом регламенте должно быть указание на периодическое “перелопачивание” хранимой информации (цель: держать в памяти и объем и содержание данных). 3. Любое обращение к информации должно иметь “сухой остаток” в виде записей, привязанных к текущим задачам.

Задание 80. Объясните, почему в настоящее время в фонде отсутствует система работы с архивной информацией по переговорам. Предложите 3-4 конструктивных мероприятия, которые бы изменили положение.

**81. Итоги.** Как в целом подводятся итоги и вырабатываются стратегические рекомендации?

Вы закончили работу по технологии. Наверное, что-то было очень важно, что-то не имело особого значения (лично для вас), что-то было не понято или отвергнуто вами. Мы не только не огорчены этим, а наоборот мы считаем, что всякая технология, которую человек осваивает,

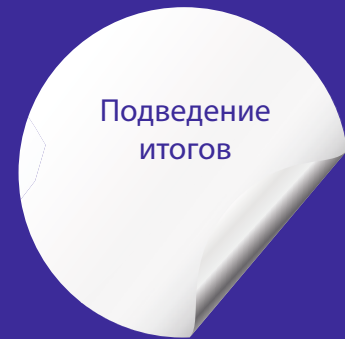
только тогда начнет работать на него, когда он “привяжет” ее и к своему рабочему месту, и к должности, и к задачам, и к своему собственному языку (речи), вплоть до слов, свойственных только вам. Более того, бесконечно переделывайте, переклеивайте, перечеркивайте, доклеивайте, вырезайте - делайте с этой технологией все, что считаете нужным. Это ваша технология, и она должна работать на вас.

Что же в итоге? Как и любая другая работа, ваша работа по технологии должна завершиться системным анализом практики переговоров, с которой столкнулись лично вы. Этот анализ делается для того, чтобы вы обязательно представили руководству развернутую записку (в форме, принятой в фонде) с предложениями и рекомендациями, которые затрагивают саму сущность системы взаимоотношений с благотворителями. Это ваше главное задание. Но прежде выполните последнее задание 81.

Наша рекомендация на будущее: введите в свою практику так называемые персональные системные отчеты по организации и проведению переговоров. Обсудите с руководителем, насколько они целесообразны, когда и в какой форме, кому их следует представлять и т.д. Очень важно понимать, что это отнюдь не стремление к ложному бюрократизму и бумаготворчеству, а эффективнейший механизм наращивания вашего опыта. В таком отчете (подготовленном за определенный отчетный период) вы анализируете абсолютно все элементы технологии, находите сильные и слабые стороны, фиксируете преимущества и недостатки использованных методов и тем самым конечно же, развиваетесь.

Последнее задание 81.

Проработав полностью всю технологию, я прихожу к необходимости взять на себя следующие обязательства или поставить перед собой следующие задачи:



# ПРАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

## 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 инструментальный 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 зарегистрировать 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:

- определение целей формирования целевого капитала;
- утверждение годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности;
- утверждение финансового плана;



Кто  
формирует  
целевой капитал

- 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**

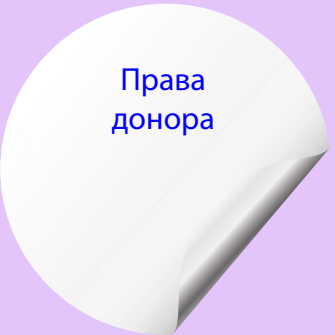
Даритель (дарители), его наследники или иные правопреемники вправе получать информацию о формировании целевого капитала, доходе от доверительного управления целевым капиталом, а также об использовании дохода от целевого капитала.

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



Права  
донора



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.

### **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.

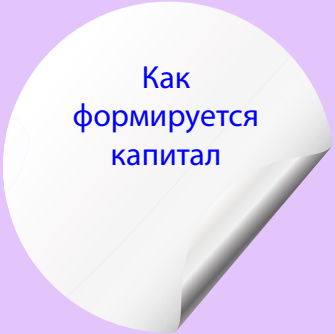
Дата внесения средств на депозит является отправной точкой создания совета по использованию целевого капитала, который должен быть сформирован в течение одного года. В течение этого же срока общая сумма пожертвований должна составить минимум 3 миллиона рублей.

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 сформировать совет по использованию ЦК**

В состав совета по использованию целевого капитала должны входить:

- представители некоммерческой организации/специализированного фонда;



Как  
формируется  
капитал



- 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.

### **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 и 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.

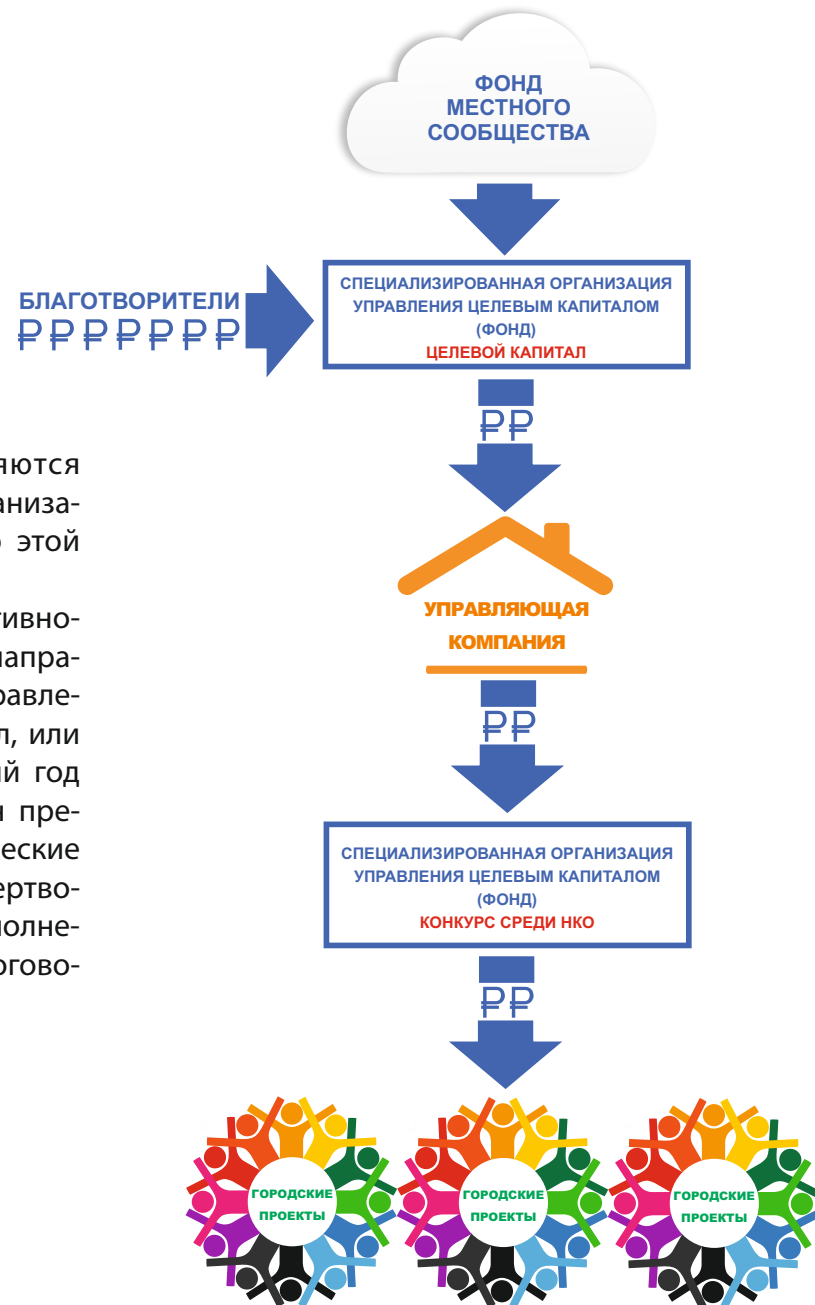


Если не удалось  
собрать 3 млн руб.

## 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**

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).



### **Как вознаграждается управляющая компания**

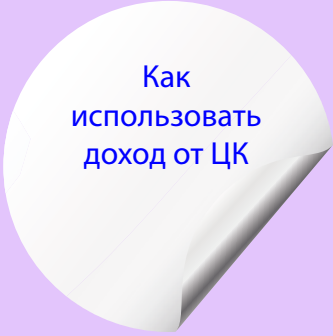
Вознаграждение управляющей компании выплачивается за счет дохода от доверительного управления имуществом, составляющего целевой капитал, полученного от управляющей компании в отчетный год, но не более 10% такого дохода. Расходы, связанные с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, 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 целевой капитал, в доверительное управление управляющей компании, а также с использованием, распределением дохода от целевого капитала. Для осуществления расчетов, связанных с целевым капиталом, некоммерческая организация открывает отдельный банковский счет.

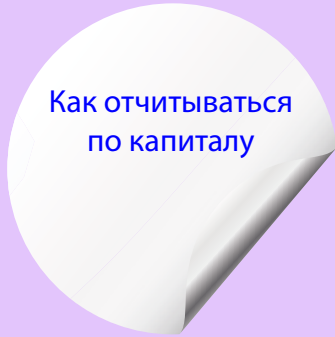
Некоммерческая организация обязана не позднее 6 месяцев после окончания отчетного периода подготовить и утвердить годовой отчет о формировании целевого капитала и об использовании, распределении дохода от целевого капитала. Годовой отчет должен быть размещен на сайте некоммерческой организации в течение 10 дней с даты утверждения такого отчета или внесения в него изменений.

Годовая бухгалтерская отчетность, связанная с целевым капиталом, подлежит ежегодному обязательному аудиту, если балансовая стоимость имущества, составляющего целевой капитал, превышает на конец отчетного года 20 миллионов рублей.

Некоммерческая организация, сформировавшая несколько целевых капиталов, обязана вести бухгалтерский учет по каждому целевому капиталу отдельно.

### **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 заверченный отчетный год с момента его формирования.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. 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

Одобен Советом Федерации 27 декабря 2006 года

### Глава 1. Общие положения

#### Статья 1. Предмет регулирования настоящего Федерального закона

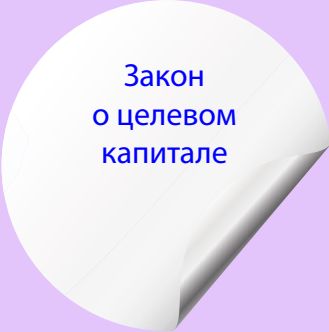
1. Настоящий Федеральный закон регулирует отношения, возникающие при сборе денежных средств на формирование целевого капитала некоммерческих организаций, формировании и расформировании целевого капитала некоммерческих организаций, доверительном управлении имуществом, составляющим целевой капитал некоммерческих 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

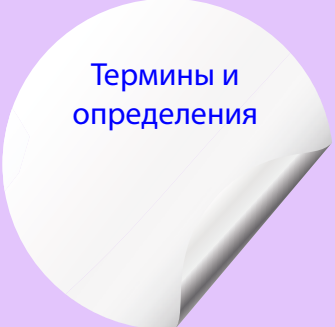
Для целей настоящего Федерального закона используются следующие основные понятия:

1) целевой капитал некоммерческой организации (далее также - целевой капитал) - сформир-



Закон  
о целевом  
капитале





Термины и  
определения

рованная за счет пожертвований, внесенных жертвователем (жертвователями) 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 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;

б) 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 (дополнительной) 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).

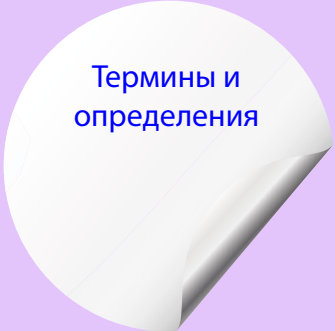
2. Формирование целевого капитала и использование, распределение дохода от целевого капитала на иные цели, за исключением предусмотренных частью 1 настоящей статьи целей, не допускаются.

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.

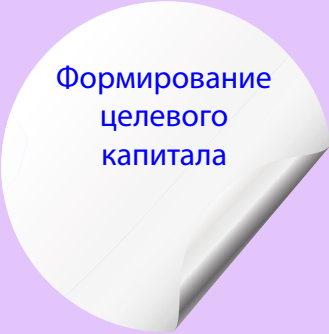
Глава 2. Порядок формирования целевого капитала

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,



Термины и  
определения



Формирование  
целевого  
капитала

предусмотренных настоящим Федеральным законом.

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. Жертвователю, 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. Жертвователю, 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. Жертвователю, 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.

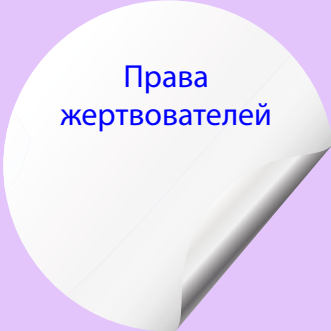
4. Размер требований жертвователя, его наследников или иных правопреемников к некоммерческой организации, с которой заключен договор пожертвования, в случае отмены пожертвования не может превышать сумму пожертвования.

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

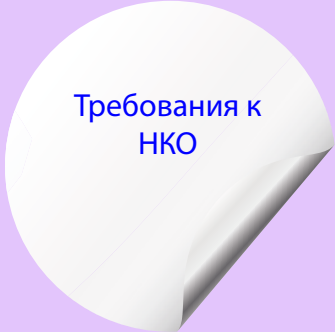
1. Некоммерческая организация, формирующая целевой капитал, обязана создать совет по использованию целевого капитала. До утверждения высшим органом управления некоммерческой организации численного и персонального состава совета по использованию целевого капитала некоммерческая организация не вправе передавать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



Права  
жертвователей



## Требования к НКО

предусмотренном настоящим Федеральным законом. Источниками формирования имущества 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 отдельно.

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 настоя-

щей 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.

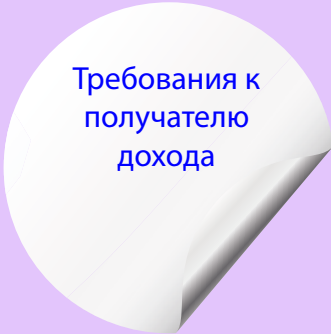
11. Минимальный срок, на который формируется целевой капитал, составляет 10 лет, если иное не установлено настоящим Федеральным законом.

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 отдельному 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



Требования к  
получателю  
дохода

отчетного года составляет более 5 миллионов рублей.

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 осуществляет попечительский совет, порядок формирования и деятельности которого определяется уставом специализированной организации в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормами настоящего Федерального закона, регулирую-



щими 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;

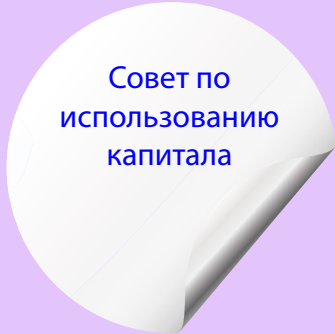
4) утверждение внутреннего документа, определяющего порядок осуществления контроля за выполнением финансового плана некоммерческой организации, в том числе порядок и сроки рассмотрения поступающих жалоб, обращений и заявлений, формы и сроки представления отчетных документов;

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 распрос-



Совет по  
использованию  
капитала



Ликвидация  
НКО -  
собственника  
ЦК

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

6. Жертвователю, 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

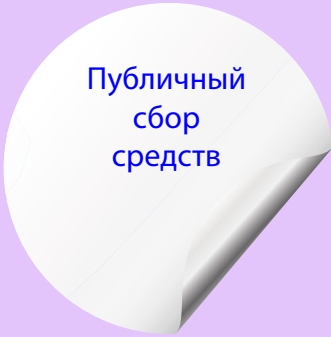
1. Реорганизация и ликвидация некоммерческой организации - собственника целевого капитала осуществляются в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

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 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;



Публичный  
сбор  
средств

б) 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 завершённый 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.

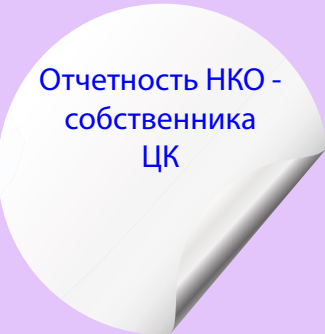
Статья 12. Отчетность некоммерческой организации - собственника целевого капитала

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



Отчетность НКО -  
собственника  
ЦК

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;

б) о выявленных за отчетный год нарушениях при формировании целевого капитала, а также при использовании, распределении дохода от целевого капитала.

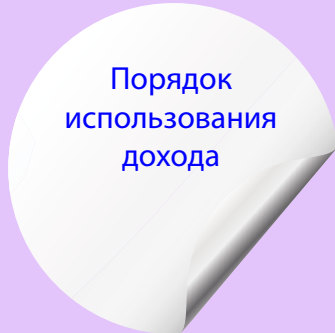
3. Годовой отчет о формировании целевого капитала и об использовании, о распределении дохода от целевого капитала должен быть размещен некоммерческой организацией на сайте в сети Интернет, используемом некоммерческой организацией для размещения информации, предусмотренной настоящим Федеральным законом, 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.



Порядок  
использования  
дохода

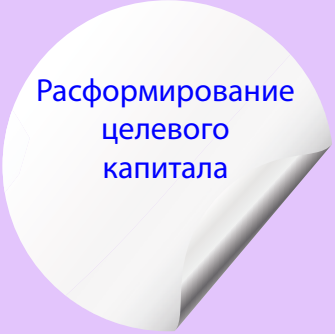
4. Некоммерческая организация вправе расходовать часть имущества, составляющего целевой капитал, но не более 10 процентов балансовой стоимости имущества, составляющего целевой капитал, в год, если это не запрещено договором пожертвования или завещанием и предусмотрено финансовым планом некоммерческой 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 завершённых 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;



Расформирование  
целевого  
капитала

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.

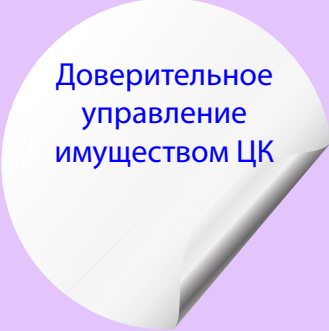
3. Целевой капитал подлежит расформированию по решению суда в случае неоднократных или грубых нарушений некоммерческой организацией - собственником целевого капитала требований настоящего Федерального закона. Требование о расформировании целевого капитала в указанных в настоящей части случаях может быть 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:

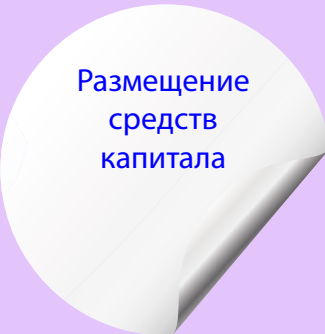
- 1) о передаче оставшейся части имущества, составлявшего целевой капитал, другой некоммерческой организации для формирования или пополнения сформированного целевого капитала;
- 2) об использовании оставшейся части имущества, составлявшего целевой капитал, на цели, определенные договором пожертвования, 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



Доверительное  
управление  
имуществом ЦК



Размещение  
средств  
капитала

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

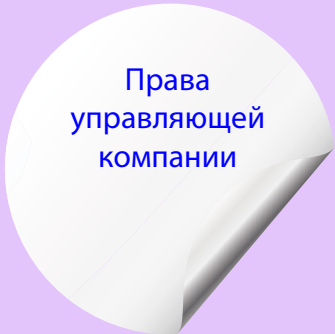
4. Для осуществления расчетов, связанных с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, открывается отдельный банковский счет, а для учета прав на ценные бумаги, составляющие целевой капитал, открываются отдельные лицевые счета в реестре владельцев ценных бумаг или отдельные счета депо в депозитарии, осуществляющем 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.

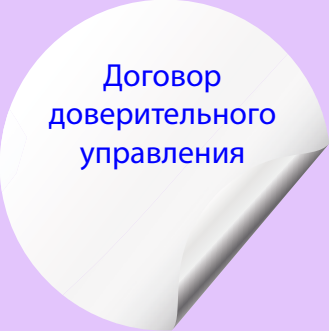
5. Управляющая компания при осуществлении доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, не вправе:

- 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



Права  
управляющей  
компании





Договор  
доверительного  
управления

введена процедура несостоятельности (банкротства) (наблюдение, финансовое оздоровление, 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 целевой 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.

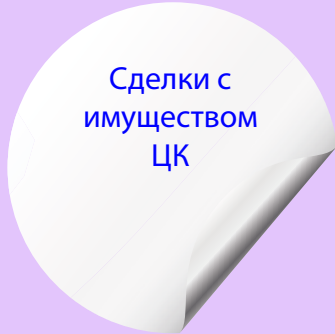
7. Управляющая компания обязана вести отдельный учет по каждому переданному в доверительное управление целевому капиталу.

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 час-



Сделки с  
имуществом  
ЦК

тью. Управляющая компания вправе поручить брокеру совершать от ее имени или от имени 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,

Отказ от  
договора  
доверительного  
управления

составляющим целевой капитал.

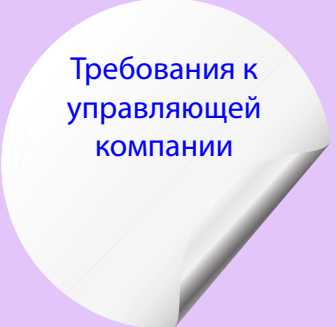
15. В течение одного месяца со дня прекращения действия договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, это имущество подлежит передаче другой управляющей компании, выбранной некоммерческой организацией - собственником целевого капитала. В иных случаях целевой капитал считается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



Требования к  
управляющей  
компании

Управляющая  
компания  
не вправе

- 5) представлять копию аудиторского заключения некоммерческой организации - собственнику 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 имуществом, составляющим целевой капитал;
  - 4) отчуждать собственное имущество и находящееся в доверительном управлении управляющей компании по иным договорам доверительного управления имуществом в состав целе-

вого капитала.

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.

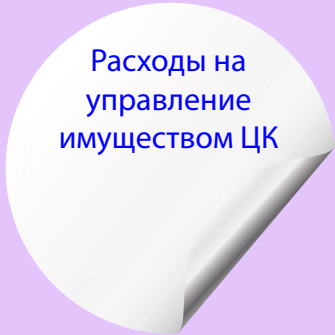
3. Вознаграждение управляющей компании выплачивается за счет дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, полученного управляющей компанией за отчетный год, но не более 10 процентов такого дохода.

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.



Расходы на  
управление  
имуществом ЦК

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ОБРАЗЕЦ ДОГОВОРА О ПОЖЕРТВОВАНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

ДОГОВОР № \_\_

О пожертвовании денежных средств на формирование (пополнение) целевого капитала, именуемый в дальнейшем Жертвователем, 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

Жертвователем безвозмездно и добровольно передается 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.


Жертвователем перечисляются 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 подтвержденного 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.

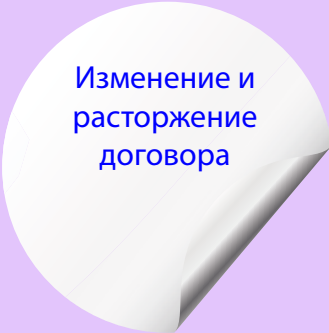
В том случае, если пожертвование, передаваемое по настоящему договору, составит более 10 процентов балансовой стоимости имущества, составляющего целевой капитал, Жертвователь вправе потребовать включить себя или своего представителя в состав совета по использованию целевого капитала в порядке и на условиях, 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 в Арбитражном суде 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 3. 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 полномочия 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 4. 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.

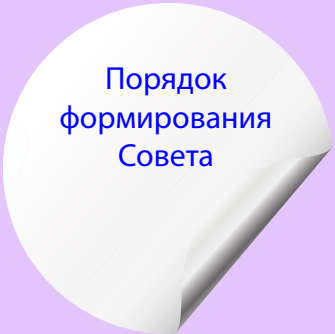
1.3. Совет не выражает интересы каких-либо политических партий и движений, религиозных конфессий, не решает вопросы внутренней деятельности отдельных организаций.

### 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. Жертвователю, 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 внесенных изменений в него;

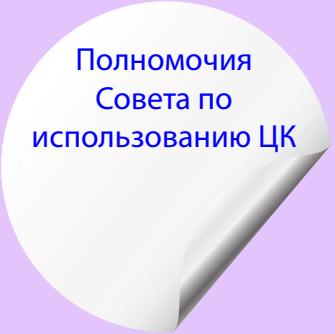
3.1.3. одобрение стандартной формы договора пожертвования, заключаемого с жертвователями при публичном сборе денежных средств на пополнение целевого капитала (публичной оферты);

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



Полномочия  
Совета по  
использованию ЦК

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;

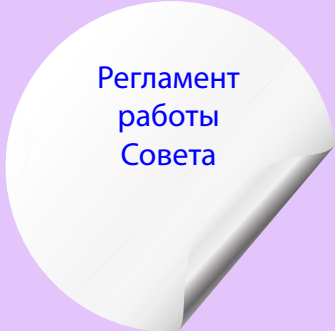
- если член Совета не принимает участия в деятельности Совета, не исполняет его решений;

- 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.



Регламент  
работы  
Совета



## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. УСТАВ ПЕНЗЕНСКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО ФОНДА УПРАВЛЕНИЯ ЦЕЛЕВЫМ КАПИТАЛОМ «КАПИТАЛ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА»

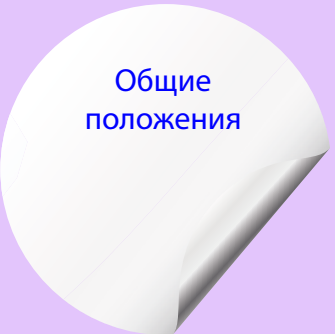
УТВЕРЖДЕН

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.

Таковыми 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

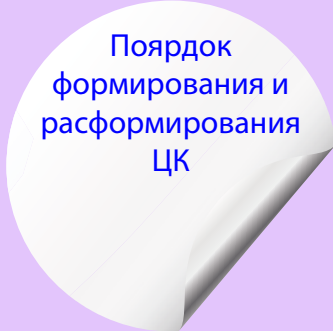
3.1. Источниками формирования имущества Фонда являются:

- 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.



Учредители  
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 устранения 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 первоначальной суммы пожертвования.



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.



Правление  
фонда



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:

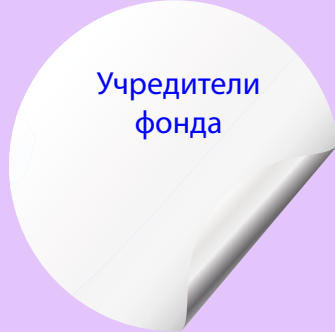
- Учредителя Фонда;
- Генерального директора Фонда;
- Попечительского совета Фонда;
- любого члена Правления Фонда.

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

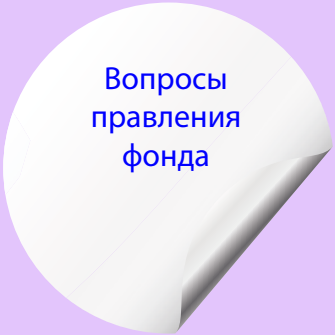
Уведомление о времени, месте, повестке дня заседания Правления Фонда и проекты решений, вынесенных на голосование Правления Фонда, должны быть разосланы членам Правления Фонда не позднее, чем за 5 (пять) рабочих дней до даты проведения заседания Правления Фонда.

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, не допускается.

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

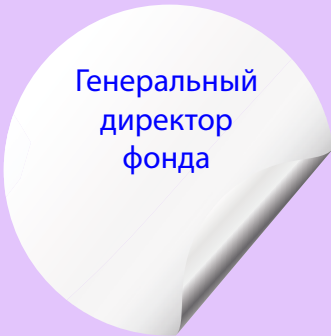
### 6.3. Генеральный директор

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.

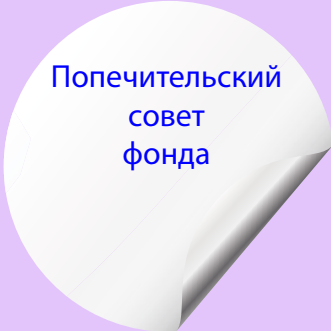
#### 6.4. Попечительский совет

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. Жертвователю, 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;

б) 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;

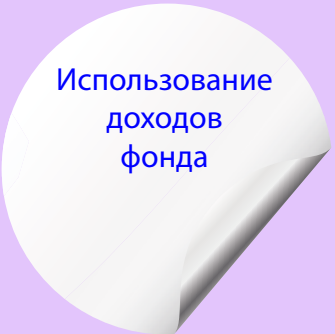
- выполняет другие функции, возложенные на него Попечительским советом.

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

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.

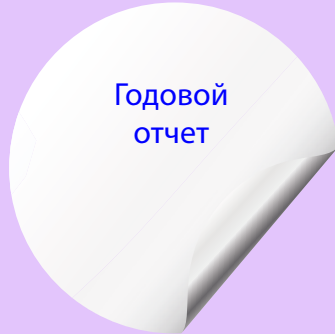


8.3. Годовой отчет о формировании целевого капитала и об использовании, о распределении дохода от целевого капитала должен содержать, в том числе, следующую информацию:


- 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.



Годовой  
отчет



Порядок  
внесения  
изменений в  
устав

## 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.

# Эндаументы

НАЧАЛО: КАК СОЗДАТЬ ЦЕЛЕВОЙ  
КАПИТАЛ В РЕГИОНЕ

КАПИТАЛ  
МЕСТНОГО  
СООБЩЕСТВА

Дополнительная  
информация:  
[www.penza.capital](http://www.penza.capital)



Борис Цирульников,  
Председатель Координационного совета  
Партнерства фондов местных сообществ,  
Исполнительный директор Общественного  
фонда Тольятти.

Любая организация развиваясь, стремится к созданию долгосрочных активов. Целевой капитал у фондов местных сообществ - это показатель эффективности работы и востребованности услуг в местном сообществе.

В этой книге доступно и обоснованно приведены факты, этапы и формы работы по созданию и развитию эндаумента. Уверен, что профессиональный опыт команды Олега Шарипкова и фонда «Гражданский Союз» заслуживают внимательного изучения и использования в работе.

“

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 его легче.

Оксана Орачева,  
генеральный директор  
Благотворительного фонда В. Потанина  
(Москва)



”

