



# Как управлять НКО-собственником целевого капитала: организация, кадры, бюджет

**Алла Самолетова**

*Ведущий эксперт в области целевых  
капиталов,*

*руководитель аппарата ректора*

*Европейского университета в Санкт-  
Петербурге*

Лекция от 07.12.2021

# Эндаумент - это

- ❖ дело каждого, а не только руководителя организации или отдельных людей;
- ❖ инструмент институциональной поддержки устойчивости организации, тесно связанный с ее миссией и стратегией;
- ❖ долгосрочная перспектива, иной тип мышления: не для решения текущих задач, а намного дальше, для будущих поколений, отсюда - особый управленческий подход;
- ❖ необходимо визионерское мышление, видение того, как развивается организация, какие долгосрочные цели и задачи мы ставим (на следующие 10, 50 и даже 100 лет)

# Управленческие установки

Для запуска и эффективной работы эндаумента нужны:

- ❖ Поддержка руководителя. Иногда это требует времени – пояснить руководителю, что эндаумент-фонд нужен.
- ❖ Команда. Работа с эндаументом - это не работа 1-2 человек, в дополнение к другой деятельности. Эндаумент требует работы команды: администраторов и других сотрудников, основной целевой аудитории (нужна лояльность будущих жертвователей)

# Типы устройства целевого капитала (ЦК)

2 типа устройства ЦК (ФЗ 275):

- ❖ **ЦК-внутри НКО** [*Формируются внутри НКО, в составе его имущества и пока работает в рамках закрытого списка деятельности (ОКВЭДы)*]
- ❖ **ЦК вне НКО** (отдельное юрлицо в форме фонда и со статусом специализированной организации) [*Специализированность фонда означает, что данное юрлицо не может заниматься ничем иным, кроме работы с ЦК*]

Что лучше?

**При выборе модели ЦК нужно смотреть на свои задачи и цели (миссию, стратегию, использование и управляемость).**

**Не нужно заикливаться на текущей статистике: доминирование специализированных фондов во многом сложилось искусственным образом.**

# Привлечение средств (фандрейзинг)

3 правила для успешного привлечения средств в ЦК:

1) системность и рутинизация процессов (фандрейзинг - рутинная работа, ежедневная)

*Например, в Европейском университете создан отдельный отдел развития, который занимается привлечением средств на постоянной основе. Отдел анализирует потенциальных жертвователей, готовит фандрейзинговые кейсы, поддерживает связи с жертвователями*

2) не ожидаем быстрых результатов - на культивацию одного жертвователя уходит от 6 месяцев до 2 лет

*Здесь не работают практики «холодных» звонков. Нужно тщательно разработать форму позиционирования и подумать про способы формирования лояльности донора к организации.*

3) разработайте меню фандрейзинговых предложений

*Это дает вариантность в привлечении доноров, выбор оптимальной цели /формы пожертвования. Например, донор не готов к пожертвованию в ЦК, но может поддержать*

# Бюджетирование

**Важно!** Если ЦК создан как отдельное юрлицо, на начальных этапах такой фонд потребует вложений учредителей.

В дальнейшем можно попробовать привлекать пожертвования на содержание ФЦК, но **нужна трезвая оценка возможностей жертвователей**. Не у всех НКО есть такой фандрейзинговый потенциал.

**Если доноры лояльны**, то в договор пожертвования на формирование/пополнение ЦК можно включить пункт о том, что **5% от пожертвования пойдет на административно-хозяйственные нужды ФЦК** (ФЗ 275).

**Иные источники поддержки:**

- 15% от инвестиционного дохода ЦК, или
- 10% от суммы этого инвестиционного дохода и 10% от стоимости чистых активов ЦК на отчетную дату

# Вопросы и ответы

**Какое должно быть штатное расписание и должности?**

Усредненная модель: директор, помощник директора, бухгалтер и юрист (по совместительству) – для начинающего фонда, потом состав можно расширять.

**Какая должна быть регистрация и место регистрации юрлица?**

В уставе лучше указывать только регион присутствия, юридический адрес не должен быть фиктивным (договор аренды).

**Как убедить донора жертвовать деньги в ФЦК?**

Это вопрос лояльности донора, это не про деньги, а про идею, про социальный эффект. Помним, что люди жертвуют людям. Нужно найти аргумент, показать содержательный эффект пожертвования.

# Вопросы и ответы

**Как оформить пожертвование на административно-хозяйственные нужды фонда?**

Обычно такая договоренность сначала достигается в процессе переговоров с жертвователем и для удобства оформляется двумя договорами: на сумму 95% - в ЦК и отдельно на 5% - на административно-управленческие нужды фонда.

**Может ли НКО в форме Фонда создать несколько ЦК и разместить их в разных управляющих компаниях (УК)? Кто принимает решение по этому вопросу?**

Да, возможно. У фонда может быть несколько ЦК (их можно поделить по целям или по инвестиционным стратегиям). УК утверждается решением высшего органа. При этом действует правило: 1 ЦК = 1 УК (один ЦК нельзя делить между несколькими УК).



# Вопросы и ответы

**Можно ли изменить получателя дохода от доверительного управления имуществом, составляющим ЦК, подписав соответствующее допсоглашение к договору формирования?**  
Нежелательно, регуляторные органы могут усмотреть нецелевое расходование средств.

**Можно ли формировать и пополнять ФЦК за счет собственных средств, если ФЦК создали на базе организации (ЦК внутри НКО)?**  
Формировать и пополнять ЦК за счет собственных средств нельзя. Для пополнения ЦК допустимо использовать только доход от временного размещения средств ЦК на депозитах (при формировании ЦК - на 2 месяца, при пополнении – на 1 месяц). Депозитный доход можно также использовать на текущие нужды организации, но в этом случае необходимо уплатить налог на прибыль.

# Вопросы и ответы

**Если регистрировать АНО, можно ли прописать в уставе сразу создание ЦК и создать его?**

Да, в Устав необходимо включить общие разделы по работе с ЦК, а также предусмотреть создание Совета по использованию ЦК.

**Если НКО с правовой формой «Фонд», внутри создается ЦК - будет два аудита: по фонду и по ФЦК? А если ФЦК создается как отдельное юрлицо – то будет тоже два отдельных аудита?**

Если организация подлежит обязательному аудиту и при этом имеет ЦК внутри, можно проводить единый аудит на всё. Сейчас это в законе специально не оговорено, но точно не запрещено. ФЦК проходит аудит в силу закона (ФЗ 275).

**Можно ли внутри муниципальной бюджетной организации создать ЦК без регистрации отдельного юрлица?**

Если это предусмотрено Уставом организации и соответствует ее организационно-правовой форме.

# Вопросы и ответы

**Директор ФЦК назначен решением учредителей. Нужен ли трудовой договор?**

Трудовой договор с директором заключается в обязательном порядке. При этом мы не рекомендуем использование безвозмездных вариантов.

**Нам перечислили через сайт пожертвование в размере 1 000 руб. На расчетный счёт поступило 978 (за минусом комиссии банка). В управляющую компанию мы перечисляем на пополнение ЦК соответственно 978 руб. В каких документах прописать, что в УК перечисляются денежные средства за минусом комиссии за эквайринг? Эти условия прописываются в публичном договоре присоединения, который используется для привлечения средств в ЦК \*. Жертвователю должен быть проинформирован о комиссии в обязательном порядке.**

*\* Договором присоединения признается договор, условия которого определены одной из сторон в формулярах или иных стандартных формах и могли быть приняты другой стороной не иначе как путем присоединения к предложенному договору в целом (ГК РФ Статья 428)*