

Тематическая подборка материалов из выпусков «Дайджеста публикаций международного филантропического сообщества»

№ 1, декабрь 2013 г.

# ПРАКТИКА УЧАСТНИКОВ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ПО СОЗДАНИЮ И РАЗВИТИЮ ЭНДАУМЕНТОВ (ЦЕЛЕВЫХ КАПИТАЛОВ)

Если Вы хотите ознакомиться с выпусками Дайджеста или тематическими подборками статей за 2010 - 2013 гг. и/или получать Дайджест в будущем,

напишите по адресу <u>toropovaei@uralsib.ru</u> или свяжитесь с нами через страничку в Фейсбуке <u>www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy</u>

# Содержание

1) Четыре мифа о целевых капиталах4
Среди НКО и доноров распространено мнение о том, что целевой капитал (endowment)
является надёжной гарантией финансовой стабильности. Однако эндаумент подходит далеко
не каждой организации. Вице-президент отделения Фонда финансирования НКО (Nonprofit
Finance Fund) на Среднем Западе США Дион Александер (Dione Alexander) развеивает мифы

- 3) Эндаумент не запасной аэродром, а способ достижения конкретных целей 5 Эндаументы (endowments) или фонды целевого капитала, как правило, создаются для решения конкретных долгосрочных задач, поддержки инноваций и развития организаций. Однако зачастую они воспринимаются как спасательный круг, которым можно воспользоваться в условиях дефицита средств и ресурсов. Данное заблуждение пытается развеять Джеймс А. Лист (James A. List), партнер американской юридической фирмы The Law Offices of James A.List, LLC.
- 4) Новое руководство по инвестициям, нацеленным на выполнение миссии 6 Центр корпоративного гражданства Бостонского колледжа (The Boston College Center for Corporate Citizenship) опубликовал «Руководство по ответственному инвестированию активов разного класса» (Handbook on Responsible Investment Across Asset Classes). Данная публикация поможет фондам и НКО, имеющим целевые капиталы, освоить практику инвестиций, содействующих выполнению миссии (mission-related investments).
- **5) Частные фонды восстанавливаются после кризиса......7**Американский Совет фондов (The Council on Foundations) в сотрудничестве с консалтинговой организацией Commonfund Institute провел опрос 140 частных фондов и проанализировал их финансовые показатели за 2012 год. Исследование показало, что по сравнению с 2011 годом доходы от управления активами организаций-респондентов заметно возросли.
- 6) В период рецессии благотворительные расходы большинства американских фондов возросли, а стоимость целевых капиталов снизилась .................8

В интервале между 2008 и 2011 гг. благотворительные выплаты частных фондов США неизменно превышали установленные законодательством 5%. В «Первом годовом отчёте о частных фондах» (First Annual Report on Private Foundations), где отражены результаты опроса, проведённого консалтинговой организацией Foundation Source, говорится о том, что гранты и расходы, связанные с благотворительной деятельностью, в среднем составили 11,6% от стоимости активов опрошенных фондов.

# 7) Фонд, содействующий развитию социальных инвестиций на Кипре, тестирует совренный механизм формирования эндаумента.....9

В сентябре 2013 года инициатива FutureBridge, содействующая развитию социальных инвестиций на Кипре, приступила к проведению кампании по привлечению средств от множества пользователей всемирной паутины («краудфандинг» / crowdfunding).

8) Станет ли обещание Рао новым этапом развития филантропии в Индии? 9

Г.М. Рао (G M Rao), председатель GMR Group, обещал полностью передать свою долю в бизнесе для формирования основного целевого капитала (1 540 крор - около \$346 млн. долларов), который станет источником финансирования благотворительного фонда, созданного его компанией.

### **ПРИЛОЖЕНИЕ**

## Практика развития эндаументов и перспективные инвестиционные стратегии 10

Основываясь на результатах ежегодного опроса 255 благотворительных организаций, эксперты американского издания The Chronicle of Philanthropy пришли к заключению, что в 2012 финансовом году средние показатели доходности некоммерческих целевых капиталов (endowments) колебались в пределах от 6,5% до 11,5%. Результаты в целом неплохие, однако многие эндаумент-фонды до сих не восстановились после экономического спада. В связи с этим исследователи предлагают вспомнить практику, которая процветала в 1994-2003 годах и заключалась в том, что некоммерческие организации, обладающие целевыми капиталами, увеличивали размеры этих фондов двумя способами: получали доходы от инвестиций, и активно привлекали благотворительные ресурсы. С тех пор утекло много воды, однако фандрайзинг, как выяснилось, не только не утратил своей актуальности, но и стал гораздо разнообразнее, а инвестиционные стратегии приобрели современное звучание и стали более ценными для общества.

# 1) Четыре мифа о целевых капиталах

Среди НКО и доноров распространено мнение о том, что целевой капитал (endowment) является надёжной гарантией финансовой стабильности. Однако эндаумент подходит далеко не каждой организации. Вице-президент отделения Фонда финансирования НКО (Nonprofit Finance Fund) на Среднем Западе США Дион Александер (Dione Alexander) развеивает мифы...



Миф № 1: Целевой капитал (эндаумент) является обязательным атрибутом сильной и устойчивой НКО. - Всё, что нужно устойчивой организации – это постоянный доход, позволяющий обеспечить выполнение программ, выплату зарплаты и поддержание материально-технической базы. А эндаумент – это всего лишь один из способов получения дохода, который подходит не для всех. Для управления целевым капиталом необходимо приобрести целый ряд новых профессиональных компетенций и

определить, для каких целей и каким образом будут использоваться средства. Некоммерческим организациям, которые переживают не лучшие финансовые времена и не могут расширить аудиторию доноров (либо выполняют краткосрочную миссию), создание целевого капитала противопоказано.

- Миф № 2: НКО обязана регулярно пополнять эндаумент, и обратного пути уже нет. У некоммерческой организации всегда есть выбор и право решать когда и на какую сумму пополнять целевой капитал. Например, если гуманитарная организация решила увеличить объём помощи пострадавшим от стихийного бедствия, то эндаумент может немного подождать, а доноры данной НКО могут направить средства на ликвидацию последствий катастрофы. Как правило, НКО используют не целевой капитал, а доходы, полученные в результате управления активами. Однако существуют и другие сценарии: в некоторых случаях на эндаумент накладываются временные ограничения, либо таковых вообще не предусмотрено. Помимо этого, эндаумент-фонды могут создаваться не навсегда, а на конкретный период времени.
- Миф № 3: Целевой капитал это то же самое, что и резервный фонд, созданный по решению совета директоров. Цели создания резервных фондов могут быть разными. НКО могут пользоваться этими средствами в случае задержки оплаты по контракту; в непредвиденной ситуации; либо для выхода из финансового кризиса или приобретения материально-технических ценностей. Управление данными фондами имеет внутренний характер, и совет директоров может вводить ограничения на их использование. Что касается эндаументов, то они не предназначены для решения повседневных задач и, как правило, предполагают внешнее управление.
- Миф № 4: НКО может воспользоваться лишь частью доходов от целевого капитала. Подобных законодательных ограничений не существует. Суммы и сроки распределения дохода устанавливаются советом эндаумент-фонда. Данные средства зачастую пополняют резервный фонд, предназначенный для финансирования будущих проектов, либо распределяются между текущими программами и услугами.

Некоммерческим организациям не стоит возлагать на целевой капитал чрезмерных надежд, так как значительные доходы способны обеспечить лишь крупные эндаументы, и только при условии успешного (действительно профессионального) размещения инвестиций. Иными словами, чем реалистичнее НКО оценивают свои финансовые и организационные возможности, тем стабильнее их работа, и тем больше вдохновляющей информации для доноров.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/BLOGS/MONEY-A... [Дайджест  $N^{o}$  26 (8), август 2012 г.]

# 2) «Финансовый резерв» против «целевого капитала»

В недавнем прошлом финансовый резерв (financial reserve) считался «одной из возможностей», а сегодня стал решающим условием, способным обеспечить стабильность организации в турбулентные времена. НКО хотят знать об этом больше!

Как правило, финансовые резервы сравнивают с целевым капиталом (endowment). Однако резервы – это более гибкий и, значит, более привлекательный инструмент. Резервная сумма и полученный с нее процент находятся в распоряжении совета директоров и могут использоваться для самых разных целей. Обычно организации посвящают много времени и сил, чтобы привлечь средства и сформировать целевой капитал, а потом обнаруживают, что расходовать можно лишь незначительную сумму. Или же сталкивается с неготовностью донора сделать еще одно пожертвование, уже на текущие нужды. Преимущества резерва очевидны. Но прежде чем заняться его созданием, некоммерческой организации следует задать себе несколько вопросов:

- 1. Для чего предназначены эти средства: для решения непредвиденных проблем, обеспечения текущей работы или же для преобразований внутри организации?
- 2. Согласованы ли цель, принципы и политика управления резервом с советом директоров?
- 3. Сможет ли организация в рамках своих программ получить дополнительные средства для создания резерва?

Понятно, что после создания резерва (особенно в трудные времена) появится искушение потратить деньги на решение самых «горящих» вопросов. Поэтому следует разработать план восстановления доходов, возврата к прежнему финансовому курсу и бездефицитному бюджету. Еще нужно объяснить донору, почему дополнительные средства не используются для текущих потребностей или расширения услуг. Ведь резерв — это подушка безопасности и шанс освоить новые возможности. Кроме того, он гарантирует, что даже во время кризиса НКО будет оказывать востребованные услуги.

*Источник*: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/blogs/money-a... [Дайджест № 17 (10), ноябрь 2011 г.]

# 3) Эндаумент - не запасной аэродром, а способ достижения конкретных целей

Эндаументы (endowments) или фонды целевого капитала, как правило, создаются для решения конкретных долгосрочных задач, поддержки инноваций и развития организаций. Однако зачастую они воспринимаются как спасательный круг, которым можно воспользоваться в условиях дефицита средств и ресурсов. Данное заблуждение пытается развеять Джеймс А. Лист (James A. List), партнер американской юридической фирмы The Law Offices of James A.List, LLC.



В условиях сокращения объема пожертвований частных лиц и корпораций деятельность НКО по привлечению средств (fundraising) и капитальных ресурсов (capital campaigns) не всегда приводит к желаемым результатам. И если, например, не хватает средств на зарплату, ремонт помещений или оплату счетов, то возникает искушение решить текущие проблемы за счёт целевого капитала. Однако подобное вмешательство может затормозить выполнение задач, ради которых создавался эндаумент. Чтобы показать, как это происходит, Джеймс А. Лист предлагает разобрать ситуацию на небольшом примере.

Представим, что Школа N планирует ежегодно предоставлять детям из малоимущих семей 16 стипендий на общую сумму 40000 долларов. Если предположить, что годовой доход от эндаумента составляет 5%, то основной целевой капитал (который передаётся в доверительное управление) должен быть не менее 800 000 долларов. И если совет фонда соглашается направить 1,5% доходов

(или 12 000 долларов), например, на выплату зарплаты учителям, то Школа N встаёт перед выбором: (1) использовать более рискованные схемы управления эндаументом, чтобы заработать больше средств; либо (2) уменьшить на 12 000 долларов основную сумму целевого капитала, понимая при этом, что годовой доход уменьшится, и цели эндаумента не будут выполнены. Иными словами, проблемы нарастают как снежный ком.

Чтобы предотвратить возможные конфликты, эксперт предлагает новичкам воспользоваться следующими рекомендациям:

- 1. Определите конкретные цели, ради которых создаётся эндаумент; сумму основного капитала; порядок использования дохода и основного капитала; а также инвестиционную политику. И самое главное не забудьте о превентивных мерах, огранивающих вмешательство доноров или организации в дела фонда целевого капитала.
- 2. Общение с донорами по поводу создания эндаумента должно происходить отдельно от других кампаний по привлечению средств или капитальных ресурсов, чтобы причастные стороны чётко разделяли несколько позиций.
- 3. Изучите основную информацию, касающуюся налогообложения и управления имуществом/активами. Не отказывайтесь от услуг финансовых и юридических консультантов донора.
- 4. Изучите аудиторию и мотивацию потенциальных доноров.

Что касается мотивации, то у каждого донора она разная. Поэтому будет лучше, если обсуждение планов создания целевого капитала будет происходить в индивидуальном порядке. Данная работа, как правило, занимает много времени и требует ресурсов. Коллектив НКО должен быть к этому готов.

Источник: GuideStar, http://www.guidestar.org/rxa/news/art... [Тематический дайджест «Фандрайзинг»  $N_{2}$  5, ноябрь 2012 г.]

# 4) Новое руководство по инвестициям, нацеленным на выполнение миссии

Центр корпоративного гражданства Бостонского колледжа (The Boston College Center for Corporate Citizenship) опубликовал «Руководство по ответственному инвестированию активов разного класса» (Handbook on Responsible Investment Across Asset Classes). Данная публикация поможет фондам и НКО, имеющим целевые капиталы, освоить практику инвестиций, содействующих выполнению миссии (mission-related investments).



Эндаумент-фонды университетов, некоммерческих организаций и фондов, а также другие социально ответственные инвесторы (в т.ч. пенсионные / совместные фонды и состоятельные частные лица) могут инвестировать свои активы, чтобы поддержать процессы создания общественных благ и получить финансовый возврат по рыночным ставкам. Однако НКО чувствуют себя в роли инвесторов не очень комфортно. Если у них появляется возможность инвестировать какие-либо ресурсы, то они просто выбирают самый выгодный вариант. Авторы руководства не приветствуют такой поспешности. Они рекомендуют внимательнее изучать варианты

«инвестиций, содействующих выполнению миссии» (ИМ), привлекая к этой работе экспертов и членов высших руководящих органов. Сведения о возможностях ИМ можно почерпнуть в базе данных Mission Investment Database, созданной ассоциацией Mission Investors Exchange. Помимо этого, принимая инвестиционное решение, следует учитывать, что характер ИМ зависит от класса активов:

• *Денежные средства*. Инвестиции денежных ресурсов в кредитные союзы, банки и иные институты развития сообществ (community development finance institutions / CDFIs).

- *Инструменты с фиксированным доходом*. Инвестиции, способствующие развитию сообществ в том числе, облигации с фиксированными доходами, выпущенные местными правительствами, корпорациями и крупными некоммерческими организациями.
- Публичный акционерный капитал. Инвестиции публично торгуемых активов крупных корпораций, основанные на применении трёх стратегий: (1) «negative screens» исключение сфер деятельности, связанных с игорным бизнесом и производством / распространением табачных изделий, спиртных напитков и оружия; (2) «positive screens» добавление компаний, содействующих решению социальных и/или экологических проблем; и (3) активная гражданская позиция акционеров, требующих от корпорации подотчётности и прозрачности.
- Акционерный капитал. Инвестиции в компании (незарегистрированные на фондовой бирже), которые производят экологически чистые продукты или оказывают социально значимые услуги.
- *Недвижимость*. Инвестиции в программы доступного жилья, в благоустройство пустырей или в строительство с минимальным воздействием на окружающую среду.

Недавно Форум ответственных инвестиций в устойчивое развитие (The Forum for Sustainable and Responsible Investment) сообщил о том, что объём инвестиций, основанных на использовании «стратегий социальной ответственности», с 2003 года увеличился примерно на 43,3% и достиг 3,74 млрд. долларов. Развитие нового сегмента рынка сопровождается появлением партнёрских программ. Так, банк Морган Стэнли (Morgan Stenly), Фонд Крезге (The Kresge Foundation) и Корпорация по поддержке местных инициатив (The Local Initiatives Support Corporation) сформировали фонд в размере 100 млн. долларов, который будет выполнять программы оказания медицинской помощи и приобретения / строительства доступного жилья для малоимущих. Это всего лишь один из многочисленных примеров, когда НКО объединяют усилия с коммерческими организациями для достижения общих целей. Таким образом, НКО могут выступать сразу в нескольких ипостасях — инвесторов, получателей инвестиций и посредников, способных администрировать ресурсы партнёров. Однако, независимо от ролей и функций, «путеводной звездой» для каждой НКО должна всегда оставаться социально значимая миссия.

Источник: Nonprofit Quarterly, http://www.nonprofitquarterly.org/man... [Тематический дайджест «Социальные финансы»  $N^{\circ}$  3, май 2013 г.]

# 5) Частные фонды восстанавливаются после кризиса

Американский Совет фондов (The Council on Foundations) в сотрудничестве с консалтинговой организацией Commonfund Institute провел опрос 140 частных фондов и проанализировал их финансовые показатели за 2012 год. Исследование показало, что по сравнению с 2011 годом доходы от управления активами организаций-респондентов заметно возросли.



В 2011 году эффективность инвестиций опрошенных фондов в среднем составляла (-0,7%), а в 2012 году достигла 12%. «После незначительного ухода в отрицательные значения в 2011 году частные фонды обеспечили доходность, которая выражается двумя цифрами, и смогли восстановить столь необходимый рост своих эндаументов», - пояснил исполнительный директор института Commonfund Джон. С. Грисволд (John S. Griswold). В частности, в 2012 году самый высокий средний показатель продемонстрировали фонды с активами от 101 млн до 500 млн долларов – 12,4%, а самые крупные организации с активами свыше 500 млн долларов показали чуть меньше – 11,4%. Инвестиции в акционерный капитал оказались самыми прибыльными и на внутренних рынках показали 15.3%, а на международных – 17,5%. Активы других классов за таким темпами угнаться не смогли: ценные бумаги с фиксированным доходом принесли

7,1%, альтернативные инвестиционные стратегии — 7%, а краткосрочные вложения — всего 1%. Если рассмотреть альтернативные стратегии более пристально, то возврат задолженностей составил 14,7%, а доход от работы с хедж-фондами - 8%. «Подобные исследования помогают выявлять ключевые тенденции в сфере инвестиционной практики частных фондов» - так оценила значение проделанной работы президент и руководитель Совета фондов Викки Сприлл (Vikki Spruill). - «Нас очень радует прогресс в сфере инвестиций, ориентированных на выполнение социально значимых миссий [mission-related investing], но ещё больше впечатляет тот факт, что экономика остаётся нестабильной, а объём благотворительных пожертвований продолжает увеличиваться».

*Источник*: Foundation Center, http://foundationcenter.org/pnd/news/... [Дайджест № 42 (12), декабрь 2013 г.]

# 6) В период рецессии благотворительные расходы большинства американских фондов возросли, а стоимость целевых капиталов снизилась

В интервале между 2008 и 2011 гг. благотворительные выплаты частных фондов США неизменно превышали установленные законодательством 5%. В «Первом годовом отчёте о частных фондах» (First Annual Report on Private Foundations), где отражены результаты опроса, проведённого консалтинговой организацией Foundation Source, говорится о том, что гранты и расходы, связанные с благотворительной деятельностью, в среднем составили 11,6% от стоимости активов опрошенных фондов.



В выборку вошли 519 американских частных фондов-клиентов Foundation Source, среди которых представлены организации разных размеров — от самых маленьких до весьма крупных. Активы 51% фондов составляют менее 1 млн. долларов, у 39% участников опроса — от 1 до 10 млн. долларов, и 6% организаций вошли в категорию «от 10 до 50 млн. долларов». Специалисты Foundation Source поясняют, что выборка является репрезентативной, так как в целом отражает структуру американского сектора частных фондов.

Стремясь компенсировать дополнительные расходы и снижение стоимости активов (вызванное понижением их инвестиционной ценности), фонды попытались поддержать целевые капиталы посредством дополнительных вливаний: на каждый пожертвованный доллар приходилось 88% дополнительного капитала. Несмотря на это, стоимость целевых капиталов в целом снизилась. В вышеуказанном периоде с этой

проблемой столкнулся 71% организаций, вошедших в выборку, и снижение в среднем составило 12,5%. Чтобы восполнить дефицит, многие фонды обратились к таким альтернативным стратегиям, как недвижимость, товары и акционерный капитал. В конце 2011 года данные варианты стали неотъемлемой частью инвестиционных стратегий 49% фондов.

Аналогичные попытки удержаться на плаву наблюдались в сообществе британских фондов. Предварительные результаты исследования<sup>2</sup>, проведённого Ассоциацией благотворительных фондов (The Association of Charitable Foundations), свидетельствуют о том, что, начиная с 2008 года, 80% фондов Соединённого Королевства стремились сохранить пожертвования на прежнем уровне, а 5% даже повысили данный показатель.

Помимо этого, в прошлом году объём пожертвований увеличило большинство из 100 крупнейших семейных фондов Великобритании. Эти сведения приведены в последнем выпуске отчёта «Тенденции благотворительной практики семейных фондов» (Family Foundation Giving Trends). Исследователи пришли к выводу, что общая сумма средств, пожертвованных данными семейными фондами, незначительно снизились на 1,8%, и составила 1,33 млрд. фунтов стерлингов.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> **Альтернативные инвестиции** (в широком смысле) являются противоположностью традиционных вложений в акции, валюту и т.п. К альтернативным относятся венчурные инвестиции, приобретение предметов искусства, вложения в хедж-фонды, инвестиционные трасты и т.п.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Результаты исследования будут опубликованы в феврале 2013 г.

Однако на эти цифры слишком сильно влияют показатели одного из самых крупных фондов Wellcome Trust. Если их не учитывать, то получится, что 99 фондов увеличили объём благотворительного финансирования на 6,2%. Многие опрошенные фонды говорят о том, что на их расходы существенно повлияло сокращение государственного финансирования социальной сферы. И 2013 год может оказаться не самым лучезарным. В связи с тем, что доходы от инвестиций оказалось под вопросом, большинство фондов размышляет о сокращении объёма пожертвований.

*Источники*: Alliance Extra, январь 2013 г. Civil Society Media Ltd, декабрь 2012 г.

# 7) Фонд, содействующий развитию социальных инвестиций на Кипре, тестирует совренный механизм формирования эндаумента

В сентябре 2013 года инициатива FutureBridge, содействующая развитию социальных инвестиций на Кипре, приступила к проведению кампании по привлечению средств от множества пользователей всемирной паутины («краудфандинг» / crowdfunding).



Цель данной акции — создать фонд с целевым капиталом в размере 10 млн фунтов стерлингов, который, как предполагается, на протяжении 10 лет сможет ежегодно реинвестировать примерно 450 000 фунтов. Кампания по сбору средств позволит продвинуться на пути к достижению этой цели, а также проинформирует международное сообщество инвесторов (прежде всего — кипрскую диаспору) о существовании инициативы FutureBridge. «Самая трудная задача - убедить авторитетных доноров в том, что мы сможем изменить жизни людей, - поясняет соучредитель FutureBridge Ричард Катерал (Richard Catherall). — Получить небольшие частные займы тоже нелегко. Нам

ещё предстоит выяснить, насколько краудфандинг подходит для поддержки не только коммерческих, но и социальных предприятий».

Источник: Alliance Extra, ноябрь 2013 г.

## 8) Станет ли обещание Рао новым этапом развития филантропии в Индии?

Г.М. Рао (G M Rao), председатель GMR Group<sup>3</sup>, обещал полностью передать свою долю в бизнесе для формирования основного целевого капитала (1 540 крор<sup>4</sup> - около \$346 млн. долларов), который станет источником финансирования благотворительного фонда, созданного его компанией.

Данное заявление совпало (хотя, это действительно может оказаться просто совпадением) с визитом в Индию Уоррена Баффета (Warren Buffett), целью которого является мотивация богатых предпринимателей к благотворительной деятельности. Рао следует примеру Азима Премджи (Azim Premji), председателя Wipro Ltd, который в декабре перевел 213 млн. акций стоимостью 8 846 крор одноименному Фонду Азима Премджи (Azim Premji Foundation) для поддержки деятельности организации в сфере развития. По мнению одного из обозревателей, два таких факта означают для индийской благотворительности начало нового этапа. «Это поколение предпринимателей добилось такого успеха, который позволяет им уверенно делать подобные жесты», - считает Арпан Шес (Arpan Sheth), автор доклада «Благотворительность в Индии» (India Philanthropy Report), подготовленного компанией Bain & Co.

Источник: Alliance eBulletin, май 2011 г.

<sup>3</sup> GMR Group - компания, обеспечивающая инфраструктуру аэропортов.

<sup>4</sup> Крор = 10 млн. индийских рупий

# ПРИЛОЖЕНИЕ

# Практика развития эндаументов и перспективные инвестиционные стратегии

Основываясь на результатах ежегодного опроса 255 благотворительных организаций, эксперты американского издания The Chronicle of Philanthropy пришли к заключению, что в 2012 финансовом году средние показатели доходности некоммерческих целевых капиталов (endowments) колебались в пределах от 6,5% до 11,5%. Результаты в целом неплохие, однако многие эндаумент-фонды до сих не восстановились после экономического спада. В связи с этим исследователи предлагают вспомнить практику, которая процветала в 1994-2003 годах и заключалась в том, что некоммерческие организации, обладающие целевыми капиталами, увеличивали размеры этих фондов двумя способами: получали доходы от инвестиций, и активно привлекали благотворительные ресурсы. С тех пор утекло много воды, однако фандрайзинг, как выяснилось, не только не утратил своей актуальности, но и стал гораздо разнообразнее, а инвестиционные стратегии приобрели современное звучание и стали более ценными для общества.

Опытные руководители и фандрайзеры приветствуют творческий подход к привлечению ресурсов и рекомендуют присмотреться к практике университетов, для которых создание и развитие целевых капиталов является частью жизни на протяжении многих десятилетий. Малые и средние НКО существенно отстают от крупных учреждений, но рецессия и сокращение государственного финансирования заставляют их пересмотреть свои позиции. Чтобы новички смогли устоять в условиях турбулентного рынка, специалисты предупреждают о том, что если некоммерческие организации будут слишком полагаться на доходы от инвестиций, то в непредсказуемых условиях последних лет могут понести ощутимые потери. Например, НКО, для которых финансовый год закончился 30 июня 2012 года, оказались в худшем положении (доходность 6,5%), чем те, которые подвели итоги года всего на шесть месяцев позже (11,5%). Вместе с тем, сведения по состоянию на 30 июня 2013 года, которые представили 209 НКО, оказались весьма оптимистичными. В минус ушла всего одна организация – Фонд Ротари (The Rotary Foundation of Rotary International); у четырёх НКО доходность осталась на прежнем уровне, а общий средний показатель - в сравнении с 2012 годом - оказался выше и составил 8,4%. Как выяснилось, успех в основном сопутствовал тем, кто для пополнения эндаументов использовал различные способы фандрайзинга.

# ФАНДРАЙЗИНГ – ПЕРСПЕКТИВНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОПОЛНИТЬ ЭНДАУМЕНТ:



Книги жизни. Формирование и пополнение целевого капитала – дело долгое и трудное. Поэтому группа американских фондов местных сообществ (ФМС) проводит обучение, которое помогает сотрудникам ФМС находить правильные походы к разным аудиториям действующих и потенциальных доноров. Например, чтобы выразить благотворителям публичную признательность за поддержку некоммерческих эндаументов, ФМС стали создавать Книги жизни (Books of Life), которые сегодня существуют как в традиционном, так и в электронном виде. Директор грантовых программ Еврейского фонда Большого Феникса (The Jewish

Community Foundation of Greater Phoenix) Шерил Квен (Sheryl Quen) поясняет, что сторонники организации, которые желают внести в эндаумент не менее 10 000 долларов, участвуют в торжественной церемонии подписания обязательства и рассказывают в Книге жизни о своей благотворительной мотивации. Допустимый объём изложения составляет 120 слов. Начиная с 1998 года, на страницах этого важного документа были озвучены обязательства на общую сумму 41,5 млн долларов. Ещё один ФМС из Денвера - The Rose Community Foundation –приступил к реализации похожей инициативы в 2012 году. Его «лоскутный ковёр» (The Living Legacy

Тареstry; на фото) составлен из рисунков, которые отражают философию доноров, а также идеи, которые люди стремятся воплотить с помощью своих пожертвований. Еврейский фонд города Сан-диего (The Jewish Community Foundation of San Diego) тоже публикует Книгу жизни, но в основном ориентируется на молодых доноров. Активными сторонниками организации уже стали несколько семей, которые выразили готовность профинансировать благотворительный летний лагерь и ряд других программ, вовлекающих молодёжь в общественно полезную деятельность, и позволяющих молодому поколению проявить свои лидерские качества.

**Целевые фонды оплаты труда**. Еврейский фонд города Сан-Диего (The Jewish Community Foundation of San Diego / JCF) создал специальный фонд (The Foundation Fund,), который аккумулирует пожертвования действующих и бывших руководителей и членов совета директоров. Изначально эти средства предназначались для оплаты труда главы фонда, но в дальнейшем список должностей расширился. Примерно так же действует Художественный музей Индианаполиса (The Indianapolis Museum of Art). В 2011 году организация получила 1,5 млн долларов от бывшего попечителя и использовала эти средства для найма старшего научного сотрудника, который сегодня обеспечивает сохранность предметов искусства. В сообществе традиционных благотворительных организаций такая разновидность фандрайзинга считается достаточно редкой, но все, кому довелось соприкоснуться с этой практикой, остались довольны. «Университеты и колледжи действуют подобным образом на протяжении многих лет, и это огромное облегчение для бюджета. Мы, например, теперь, можем полностью сконцентрироваться на своей основной работе»,— поделилась впечатлениями президент JCF Марджори Каплан (Marjory Kaplan).

Завещания состоятельных доноров. «Основная часть (95%) крупных пожертвований поступает от 5% самых богатых доноров, - поясняет исполнительный директор американской консалтинговой организации Commonfund Institute Джон Грисволд (John Griswold). – Поэтому в организации должна постоянно работать группа специалистов, культивирующих отношения именно с этой аудиторией благотворителей и сторонников». Подобные усилия действительно «окупаются». Например, отделение некоммерческой организация United Way в Большом Рочестере (г. Нью-Йорк) до сих пор получает средства по завещаниям, составленным ещё в 1950-х годах, а также пользуется большой популярностью у местных богатых доноров, которые оформляют новые обязательства. Для пополнения эндаумента по завещаниям специалисты НКО проводят кампанию, которая привлекает внимание общественности к богатой истории организации, а также к тем результатам, которые являются предметом сегодняшней гордости. Тем не менее, финансовый директор отделения Джоди Гроден ( Jodi Groden) считает, что необходимо организовать ещё одну кампанию, которая будет првлекать только молодых доноров. Однако глава Фонда Кремниевой долины (The Silicon Valley Community Foundation) Эммет Карсон (Emmett Carson) предполагает, что коллеги зря теряют время: «После ухода из жизни, отдайте все деньги нам, чтобы мы могли принимать решения! – Подобный призыв никому не интересен и, тем более, молодым людям». Данное замечание указывает на то, что работа с молодёжной аудиторией требует особого подхода, и поисках удачных сценариев является для сферы социальных преобразований одной из важнейших и нелегких задач.



Пожертвования. Эксперты предлагают внимательно отнестись к опыту экологического фонда Rocky Mountain Elk Foundation (штат Монтана), который в 2012 году увеличил свой эндаумент на 217%. В данном случае основным источником дохода оказалось пожертвование, полученное организацией по завещанию. Эта история началась ещё в 2002 году, когда один из частных доноров, Боб Торстенсон (Bob Torstenson), передал фонду ранчо Double H (на фото) площадью в 93 403 акра и стоимостью (на тот момент) в 17 млн долларов, и добавил к этому подарку ещё 4 млн долларов на управление. Прошло десять лет, и по

согласованию с семьёй Торстенсон ранчо было продано за 23 млн долларов. А денежное пожертвование за минувшие годы тоже подросло до 5 млн. В итоге у фонда появился новый эндаумент на сумму 28 млн долларов.

Пять процентов от этой суммы организация может расходовать на выполнение своей миссии. Благодаря такому решению фонд смог активизировать природоохранную деятельность, оживил работу по привлечению ресурсов и, чтобы не упустить своих возможностей, для управления капиталом пригласил трёх опытных инвестиционных менеджеров. Сегодня общая сумма целевых капиталов фонда составляет 40 млн долларов. «Чем больше эндаумент, тем больше доверия вызывает наша организация, - отмечает управляющий фондом Дуг Грин (Doug Green). – А доверие общества, в свою очередь, помогает нам привлекать не только целевой капитал, но и ресурсы для развития других направлений».

Продажа прав на патенты. Центр исследования онкологических заболеваний из Сиэтла - The Fred Hutchinson Cancer Research Center – воспользовался иной тактикой и тоже добился хороших результатов, увеличив свой эндаумент на 25,1%, до 117,9 млн долларов. Сумма в 9 млн долларов поступила в виде пожертвования, а ещё 13 млн появились в результате частичной продажи (50%) патента на препарат, предназначенный для лечения рассеянного склероза. Оставшаяся часть роялти будет ежегодно приносить организации по 4 млн долларов или даже больше, если у второго собственника - компании Biogen Idec - дела будут идти так же хорошо, как сейчас.

Создание «фонда на чёрный день». Американская религиозная организация American Friends Service Committee (AFSC; Филадельфия) существует почти сто лет, но к сбору средств для создания эндаумента приступила только в 2004 году. Эту кампанию предполагалось завершить к 2009 году, однако коллапс на фондовом рынке изменил планы организации. Совет директоров всёрьёз задумался о выживании и активизировал работу с потенциальными донорами. В 2011 году размер эндаумента составлял уже 15 млн долларов, а в 2012 году эта сумма возросла на 56,9%. Однако фандрайзеры AFSC решили не останавливаться на достигнутом. К столетнему юбилею AFSC (до 2017 года) они планирует пополнить эндаумент ещё на 30 млн долларов. «Заглядывая в будущее, мы видим, что забота о разнообразии и стабильности источников дохода становится для нас задачей первостепенной важности. Надёжный эндаумент даёт организации ту гибкость и устойчивость, которую не в состоянии обеспечить ежегодные пожертвования», - так AFSC объяснила донорам свою позицию.

# СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ: ПОТЕНЦИАЛ, ТРУДНОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ

Потенциал для удовлетворения потребностей населения. Полтора года назад Фонд Большой Такомы (The Greater Tacoma Community Foundation; штат Вашингтон) решил направить часть своих активов на освоение стратегии получения социальных и финансовых результатов, известной как «инвестиции, содействующие социальным преобразованиям» (impact investing). Как и многие другие институты филантропии, организация стала предоставлять небольшие займы под низкие проценты, которые помогли традиционным НКО и социально ориентированным предприятиям реализовать программы доступного жилья для малоимущих, повысить качество медицинских услуг, и обеспечить продуктами питания социально уязвимые категории местного населения. «Предоставляешь грант - и он уходит безвозвратно. А огромный потенциал социальных инвестиций заключается в том, что они создают условия для 'вторичного использования' финансовых ресурсов», - так охарактеризовал преимущества новой стратегии представитель фонда Джеффри Притчард (Jeffrey Pritchard).

**Инвестиции сложнее, чем гранты**. Чтобы реализовать инвестиционную стратегию, Фонд Большой Такомы должен выполнять три основные задачи:

- а. пропагандировать тесное взаимодействие между программными сотрудниками и специалистами по управлению активами;
- оценивать социально-экономическую эффективность инвестиций, и
- с. содействовать получению таких социальных результатов, которые смогли бы компенсировать скромные доходы от использования капитала.

Кроме того, по сравнению с грантами, социальные инвестиции требуют более сложной отчётности, которая заметно увеличивает объём бумажной работы для получателей инвестиций. Все эти сложности способствует появлению консалтинговых организаций, которые готовы откликнуться на каждую из упомянутых проблем. Фонд

пока остановил свой выбор на финансовых группах, которые занимаются развитием местных сообществ много лет.

Низкий спрос. В период рецессии Фонд здравоохранения штата Колорадо (The Colorado Health Foundation) создал целевой фонд, который предложил местным медицинским центрам займы под низкие проценты, но к своему великому удивлению не получил ни одного запроса. Фонд решил, что центры, видимо, не пожелали получать займы у той организации, которая всегда предоставляла гранты, и учредил аналогичный эндаумент на базе Сети медицинских учреждений штата Колорадо (The Colorado Community Health Network). Но с тех пор Сеть предоставила всего два займа на общую сумму в 800 000 долларов. А центры по-прежнему ждут информации о новых грантовых программах.

Социальные облигации и государственная поддержка. Многие участники общественных преобразований возлагают большие надежды на социальные облигации (social-impact bonds) - когда инвесторы вкладывают ресурсы в общественно значимые инициативы, а государство делает возврат с процентами, но только в том случае, если поддержанная программа экономит бюджетные средства. Данная схема прошла неоднократную проверку в Великобритании и приступила к покорению США. Однако процесс не всегда проходит гладко. Так, банк Голдман Сакс (Goldman Sachs) и Семейный фонд Дж.Б. и М.К. Притцкер (The J.B. and M.K. Pritzker Family Foundation) вложили 7 млн долларов в расширение программы дошкольного образования, которая подтвердила свою эффективность и сэкономила штату Юта немало средств. Однако законодательный орган штата проголосовал против нормативного документа, который должен был утвердить порядок компенсации затрат инвесторов. Ситуацию спасло отделение организации United Way в Солт-Лейк-Сити, которое согласилось выплатить 1,1 млн долларов. Остаётся надеяться, что американские органы власти регионального и местного уровня со временем увидят преимущества нового финансового механизма и будут активнее поддерживать подобные начинания.

**Другие идеи**. Пока социальные облигации пытаются завоевать доверие власти, американские фонды продолжают экспериментировать с другими схемами «оплаты за успешное выполнение программ» (рау-for-success). Фонд Кресге (The Kresge Foundation), например, снижает проценты по займам для тех организаций, которые справляются с решением всех согласованных задач. Помимо этого, фонд предоставил коалиции некоммерческих организаций из штата Колорадо заём в размере 3 млн долларов под 3%. Данная поддержка стала поощрением за успешную фандрайзинговую кампанию, в ходе которой коалиция привлекла 35 млн долларов для строительства социального жилья для бездомных людей.

Не ждите больших доходов. В последнее время выходит много публикаций, авторы которых пытаются «повыгоднее продать» социальные инвестиции благотворительным фондам, но при этом умалчивают о том, что получателями заёмного капитала, скорее всего, станут НКО и предприятия, которым отказали в кредитах солидные банки. То есть, социальные инвестиции — это рискованное занятие, и стопроцентного возврата ждать не стоит. Например, в 2006 году, когда цены на недвижимость были на самом пике, Фонд города Гранд-Рапидс (The Grand Rapids Community Foundation) предоставил местному объединению Dwelling Place заём в размере 462 000 долларов. На эти средства была приобретена недвижимость для последующей перестройки и продажи с целью пополнения доступного жилого фонда. Однако в 2008 году цены резко упали, и организация передала этот проект Графству Кент. Затраты инвестора со временем были возмещены, однако о доходах пришлось забыть. Тем не менее, фонд по-прежнему является сторонником социально ориентированных инвестиций и использует новые стратегии для выполнения своей миссии.

# Инвестиции в ценные бумаги и альтернативные стратегии способствуют получению удивительных результатов

Симфонический оркестр Чикаго / The Chicago Symphony Orchestra

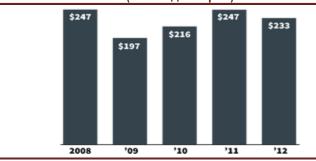


Рыночная стоимость целевого капитала: 232,6 млн долларов Дата окончания финансового года: 30 июня 2012 года Снижение рыночной стоимости в период с 2011 по 2012 гг.: 6 %

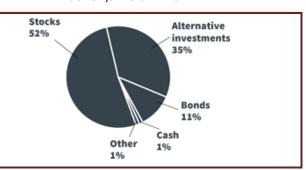
Снижение рыночной стоимости в период с 2008 по 2012 гг.: 6% с учётом инфляции

Более половины своих активов оркестр вкладывает в ценные бумаги. Эта стратегия привела к незначительному снижению доходов в 2012 году, но уже в 2013-ом целевой капитал увеличился на 10,3%.

Стоимость эндаумента в период рецессии ( в млн долларов)



## Размещение активов<sup>5</sup>



Фонд Ротари международной организации Ротари Интернэшнл / Rotary Foundation of Rotary International

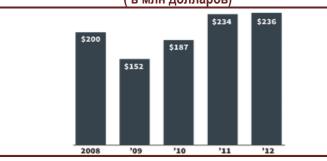


Рыночная стоимость целевого капитала: 235,9 млн долларов Дата окончания финансового года: 30 июня 2012 года Повышение рыночной стоимости в период с 2011 по 2012 гг.: 1%

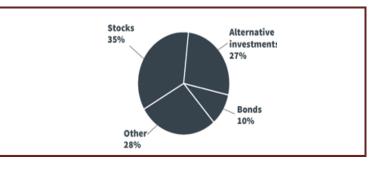
Повышение рыночной стоимости в период с 2008 по 2012 гг.: **18% с учётом инфляции** 

В 2011 году фонд увеличил стоимость активов на 25%, а в 2012-ом показатель практически не изменился. Это объясняется понижением доходов (на 2,6%) от инвестиций в ценные бумаги, облигации, в акционерный капитал и в хеджфонды.

Стоимость эндаумента в период рецессии ( в млн долларов)



## Размещение активов



<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Stocks – ценные бумаги; alternative investments – альтернативные инвестиции; bonds – облигации; cash – денежные средства; other - другое

# Университеты пытаются снизить риски и получают разные резульаты

Университет Чикаго / The University of Chicago



Стоимость эндаумента в период рецессии ( в млн долларов)

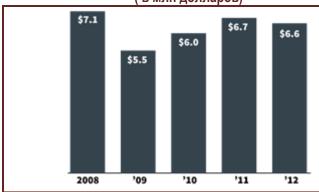
# Рыночная стоимость целевого капитала: 6,57 млрд долларов

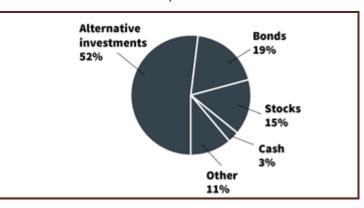
Дата окончания финансового года: **30 июня 2012 года** Снижение рыночной стоимости в период с 2011 по 2012 гг.: **2%** 

Снижение рыночной стоимости в период с 2008 по 2012 гг.: 7% с учётом инфляции

Университет до сих пор не восстановился после рецессии. В 2009 году его эндаумент потерял 1,6 млрд долларов. Более половины своих активов организация вкладывает в альтернативные инвестиции, в том числе — в акционерный капитал и в хедж-фонды.

#### Размещение активов





# Университет Пенсильвании / The University of Pennsylvania



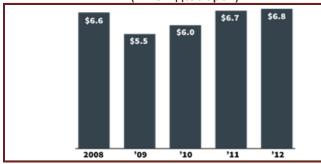
Стоимость эндаумента в период рецессии ( в млн долларов)

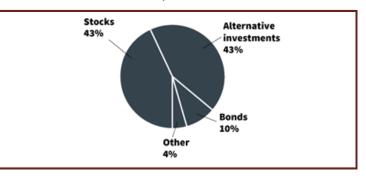
Рыночная стоимость целевого капитала: 6,75 млрд долларов Дата окончания финансового года: 30 июня 2012 года Повышение рыночной стоимости в период с 2011 по 2012 гг.: 1%

Повышение рыночной стоимости в период с 2008 по 2012 гг.: **2% с учётом инфляции** 

В 2011 году эндаумент университета полностью восстановился после рецессии, а в 2012-ом доходы от инвестиций немного возросли. Организация в основном вкладывает свой целевой капитал в ценные бумаги, и приветствует альтернативные инвестиции.

Размещение активов





# Рынок благосклонен к одному фонду и суров по отношению к другому

Корпорация Карнеги Нью-Йорка / Carnegie Corporation of New York

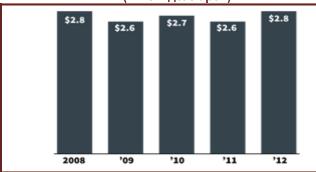


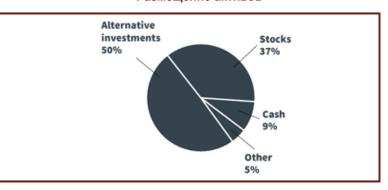
Стоимость эндаумента в период рецессии ( в млн долларов)

Рыночная стоимость целевого капитала: 2,76 млрд долларов Дата окончания финансового года: 30 сентября 2012 г Повышение рыночной стоимости в период с 2011 по 2012 гг.: 6% Снижение рыночной стоимости в период с 2008 по 2012 гг.: 2% с учётом инфляции

В 2008 году эндаумент корпорации составлял 2,8 морд долларов, а потери 2009 года составили 200 млн. Благодаря удачному сочетанию венчурных инвестиций, вкладов в хеджфонды, в ценные бумаги и в акционерный капитал, в 2012 году целевой капитал практически приблизился к показателю 2008 года

#### Размещение активов





Фонд Роберта В. Вудрафа / The Robert W. Woodruff Foundation

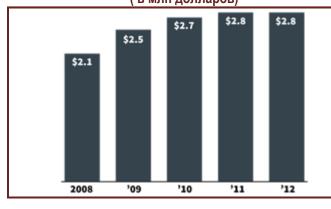


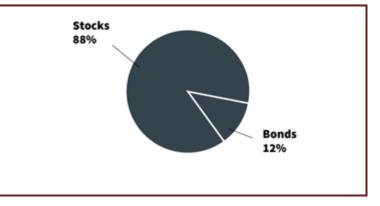
Стоимость эндаумента в период рецессии ( в млн долларов)

Рыночная стоимость целевого капитала: 2,81 млрд долларов Дата окончания финансового года: 31 декабря 2012 г. Снижение рыночной стоимости в период с 2011 по 2012 гг.: 0% Повышение рыночной стоимости в период с 2008 по 2012 гг.: 33% с учётом инфляции

Начиная с 2008 года фонд увеличил стоимость своих активов прочти на 700 млн долларов. Таков результат умелых альтернативных инвестиций и вкладов в ценные бумаги. Наиболее активный рост наблюдался в 2009-2010 гг., а в 2012-ом рынок оказался менее стабильным, и убытки составили 11 млн долларов.

#### Размещение активов





# Два небольших эндаумента используют разные стратегии роста

Правозащитный благотворительный фонд / Advocate Charitable Foundation



Стоимость эндаумента в период рецессии ( в млн долларов)

Рыночная стоимость целевого капитала: **45,5 млн долларов** 

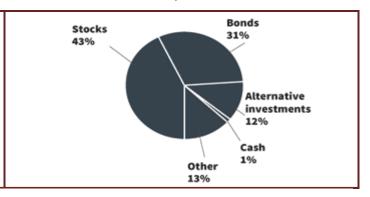
Дата окончания финансового года: **31 декабря 2012 г.** Повышение рыночной стоимости в период с 2011 по 2012 гг.: **27**%

Повышение рыночной стоимости в период с 2008 по 2012 гг.: **155% с учётом инфляции** 

Нестабильная экономика не помешала фонду увеличивать доходы из года в год. Организация старалась не рисковать, и в основном вкладывала свои активы в ценные бумаги и облигации. Благодаря такой стратегии в 2012 году эндаумент-фонд увеличился на 27%.

## Размещение активов





Фонд ВМС США «Игрушки для малышей» / The Marine Toys for Tots Foundation



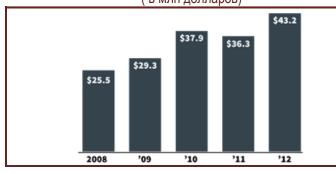
Стоимость эндаумента в период рецессии ( в млн долларов)

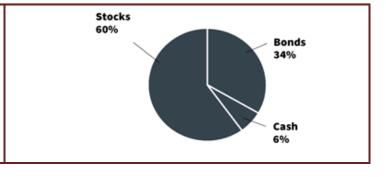
Рыночная стоимость целевого капитала: **43,2 млн долларов** Дата окончания финансового года: **31 декабря 2012 г** Повышение рыночной стоимости в период с 2011 по 2012 гг.: **19**%

Повышение рыночной стоимости в период с 2008 по 2012 гг.: 69% с учётом инфляции

В 2008 году стоимость активов фонда составляла 25,5 млн долларов и в дальнейшем постоянно увеличивалась. Исключением стал только 2011 год, когда было зафиксировано снижение на 4,4%. Фонд в основном вкладывает активы в ценные бумаги и облигации, и в 2013 году планирует повысить доходность примерно на 10%-19%.

Распределение активов





Источники: The Chrobicle of Philantheropy, 17 ноября 2013 г.

Endowments Are Starting to Surpass Pre-Recession Levels http://philanthropy.com/article/Endowment-Growth-Propelled-by/143025/

Nonprofits Get Creative in Raising Money for the Long-Term http://philanthropy.com/article/Nonprofits-Get-Creative-in/143003/

Impact Investing Requires Foundations to Think and Act in New Ways <a href="http://philanthropy.com/article/Impact-Investing-Requires/143011/">http://philanthropy.com/article/Impact-Investing-Requires/143011/</a>

Reliance on Stocks and Alternatives Produce Disparate Results <a href="http://philanthropy.com/article/Reliance-on-Stocks-and/143099/">http://philanthropy.com/article/Reliance-on-Stocks-and/143099/</a>

University Endowments Balance Risk, With Differing Results http://philanthropy.com/article/University-Endowments-Balance/143103/

How the Market Boosted One Big Foundation and Hurt Another http://philanthropy.com/article/How-the-Market-Boosted-One-Big/143105/

2 Small Endowments Take Different Paths to Growth http://philanthropy.com/article/2-Small-Endowments-Take/143113/