

Целевые капиталы: стратегия роста

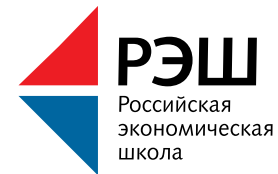
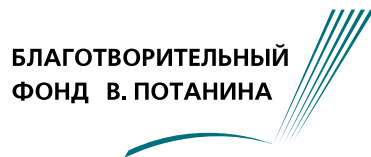
Сборник итоговых материалов пилотной двухлетней программы Благотворительного фонда В. Потанина по поддержке развития целевых капиталов в России

2012-2014

Москва, 2014

Целевые капиталы: стратегия роста

Сборник итоговых материалов пилотной двухлетней программы Благотворительного фонда В. Потанина по поддержке развития целевых капиталов в России 2012–2014



Москва, 2014

Целевые капиталы: стратегия роста: Сборник итоговых материалов пилотной двухлетней программы Благотворительного фонда В. Потанина по поддержке развития целевых капиталов в России / под общ. редакцией А. Барковец.— М.: Форум Доноров, 2014. 86с.

Издание подготовлено в рамках программы Благотворительного фонда В. Потанина по поддержке развития целевых капиталов в России «Целевые капиталы: стратегия роста», осуществляемой совместно с Некоммерческим партнерством грантодающих организаций «Форум Доноров» и Негосударственным образовательным учреждением «Российская экономическая школа». Предназначено для социально ориентированных некоммерческих организаций, а также для всех интересующихся развитием модели фондов целевого капитала в России.

ISBN 978-5-906251-02-2

© Форум Доноров, 2014

➤ Содержание

Описание Программы.....	6
Механизмы реализации кампаний участников	15
Построение взаимосвязей внутри организации.....	15
Привлечение волонтеров и организация работы с ними	18
Взаимодействие с донорами.....	23
Создание и совершенствование баз данных организаций.....	25
Механизмы приема пожертвований и взаимодействие с банковскими структурами	26
Отзывы участников.....	36
Практические рекомендации.....	57
Как создать брошюру фандрайзинговой кампании	57
Анализ веб-представительств сайтов участников Программы	70
Приложения.....	75
Участники Программы	75
Статистика Программы (2012–2014).....	79
Полезные ресурсы.....	79
Партнеры Программы.....	81

Дорогие друзья!

Перед вами сборник, обобщающий опыт и материалы, наработанные в ходе пилотной программы поддержки развития целевых капиталов в России «Целевые капиталы: стратегия роста».

Программа не случайно стартовала два года назад — именно в этот момент появилось не только значительное число подобных организаций, но сформировались четкие потребности по обучению и методическим консультациям для всего сообщества эндаумент-фондов. В ответ на данный запрос Благотворительный фонд Владимира Потанина разработал и в партнерстве с Российской экономической школой и Форумом Доноров запустил программу, направленную как на дальнейшее продвижение и популяризацию

идеи целевых капиталов в России, так и на всестороннюю поддержку действующих эндаумент-фондов.

За два года работы участники Программы прошли обучение по специально разработанному курсу, направленному на внедрение различных механизмов привлечения средств для целевых капиталов. Встречи и семинары, в которых участвовали ведущие российские фандрайзеры и эксперты по другим аспектам развития и управления некоммерческими организациями, помогли фондам составить свои программы развития и успешно реализовать кампании по сбору средств в целевые капиталы. Конференции и круглые столы, прошедшие как в Москве, так и во многих регионах

страны, публикации в СМИ и специальные сборники, изданные в ходе Программы, способствовали появлению новых фондов, а также укреплению сообщества целевых капиталов.

В сборнике вы найдете информацию и о самой Программе, и о ее организаторах и участниках. Мы также посчитали необходимым включить в него материалы, которыми пока могли пользоваться только участники Программы. Надеемся, что они будут полезны как молодым фондам, так и более широкому кругу некоммерческих организаций.

Для нас самих данная Программа стала уникальным опытом успешного партнерства, и мы надеемся, что наш пример будет поддержан

и другими донорами и организациями, чьей миссией является развитие благотворительности и решение широкого спектра социальных задач, стоящих перед нашим обществом.

Лариса Зелькова,
генеральный директор БФ В. Потанина

Наталья Каминарская,
исполнительный секретарь
Форума Доноров

Зарема Касабиева,
проректор по учебной работе, работе
со студентами и выпускниками РЭШ

➤ Описание Программы

Летом 2012 года Благотворительный фонд В. Потанина приступил к реализации двухлетней пилотной программы «Целевые капиталы: стратегия роста». Партнерами Программы выступили Негосударственное образовательное учреждение «Российская экономическая школа» (РЭШ) и Некоммерческое партнерство грантодающих организаций «Форум Доноров» (Форум Доноров).

Обращение к теме целевых капиталов является для Фонда не случайным. С момента своего создания в 1999 году Фонд активно участвует в формировании среды, способствующей развитию благотворительности, продвигает лучшие практики деятельности благотворительных фондов и организаций, предлагает и реализует долгосрочные благотворительные программы.



16-е заседание Клуба «Целевой капитал». Старт программы «Целевые капиталы: стратегия роста». Фото предоставлено Форумом Доноров

Именно к таким практикам относятся эндаументы, доказавшие, что они являются эффективным инструментом повышения устойчивости и независимости некоммерческих организаций.

Распространение модели целевого капитала в России происходит не так быстро. За время действия Федерального закона от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», по данным Форума Доноров, в России было зарегистрировано немногим более ста фондов целевого капитала, большинство из которых действует в сфере высшего образования. Некоммерческие организации до сих пор испытывают недостаток знаний о модели целевого капитала и часто не учитывают эту возможность при формировании своих стратегий долгосрочного развития. Те же некоммерческие организации, которые сформировали целевые капиталы или находятся в самом начале пути, ощущают нехватку профессионалов, умеющих работать на перспективу.

Таким образом, появление специальной Программы, направленной на продвижение модели целевых капиталов и эффективных методик привлечения средств, повышение профессионального уровня сотрудников некоммерческих организаций, работающих с целевыми капиталами, является вполне закономерным шагом со стороны Фонда.

Лариса Зелькова,
генеральный директор БФ В. Потанина:

«Наша Программа интересна тем, что мы, помимо помощи эндаументам в развитии и поисках новых источников ресурсов, хотим еще и научить их обращаться к широкой публике: искать доноров не только среди очень богатых и состоятельных филантропов, но и стремиться привлечь массового жертвователя. Безусловно, это самая трудоемкая, кропотливая, но и самая эффективная работа».

Востребованность Программы проявилась в широком интересе к ней со стороны некоммерческих организаций, в том числе и тех, которые только начали задумываться о возможности использования данной модели. 65% организаций, в которых работали конкурсанты, на момент подачи заявки еще не сформировали целевые капиталы.

Широкая география участников конкурса показала, что эндаументы перестают быть столичным явлением. Кроме Москвы (44% заявок) и Санкт-Петербурга (20%), в конкурсе приняли участие представители эндаумент-фондов

из Екатеринбурга, Иркутска, Казани, Новосибирска, Пензы, Перми, Ростова-на-Дону, Сочи, Томска, Улан-Удэ и Иркутска.

По результатам конкурса Экспертным советом Программы были отобраны 24 победителя, которые представляют разные типы организаций — музеи, вузы, школы, а также некоммерческие организации, в том числе работающие в социальной сфере.

Формат Программы во многом был определен ее целями, а также стремлением Фонда оказывать помощь организациям через индивидуальную поддержку наиболее активных их представителей, которые затем могли бы транслировать новые знания, развивая таким образом сами институты.

Программа включает два основных блока: образовательный и информационно-просветительский.

В рамках образовательного блока победители конкурса получили возможность пройти обучение по курсу «Эффективный фандрайзинг для целевых капиталов» в Российской экономической школе. Разработка специального курса, направленного на продвижение модели целевого капитала и современных методик привлечения средств доноров, также стала неотъемлемой частью

Программы. Уникальность данного курса — это его прикладная направленность и постоянная адаптация к практическим нуждам слушателей.

Зарема Касабиева,
проректор по учебной работе, работе со студентами и выпускниками Российской экономической школы:

«Российская экономическая школа считает участие в Программе прекрасной возможностью распространить и переосмыслить свой собственный обширный и уникальный опыт в формировании, приумножении и управлении целевым капиталом, а также многому научиться у наших коллег. Мы все — партнеры: и организаторы, и участники многое приобрели. На наш взгляд, обмен профессиональным и личным опытом, ознакомление с лучшими мировыми и российскими практиками, особенности использования и приложения новых знаний и инструментов фандрайзинга в деятельности различных НКО, реализация принципа «обучение с помощью практики» с финансовым поощрением на основании промежуточных результатов — все это позволило Программе стать важным этапом укрепления сообщества и движения целевых капиталов России».

Курс включал в себя как традиционные занятия в виде лекций, дискуссий, практикумов, вебинаров, самостоятельной работы, так и реализацию собственных фандрайзинговых проектов под руководством куратора. Включение в программу обучения capstone project позволило слушателям не только получить новые знания, но и реализовать их на практике. Промежуточное представление и обсуждение проектов стало переломным моментом в их реализации.

Важными особенностями процесса обучения стали: гибкость и адаптивность программы обучения под меняющиеся нужды слушателей, взаимное и включенное обучение, менторская поддержка, сочетание индивидуальной образовательной траектории (через реализацию собственного проекта) с получением базовых знаний. Программа курса и темы занятий и консультаций постоянно корректировались.

Опыт создания и реализации данного курса показал, что существует потребность именно в гибких курсах, которые могут адаптироваться как к нуждам слушателей, так и к меняющимся внешним условиям существования российских эндаументов. Более того, такие курсы могут быть

только междисциплинарными, на стыке многих дисциплин — права, экономики, управления организацией, психологии, маркетинга и др.

Информационно-просветительская кампания, проводимая в партнерстве с Форумом Доноров, была направлена как на информационную поддержку реализуемых слушателями проектов, так и на дальнейшее продвижение модели целевых капиталов. Таким образом, информационно-просветительская кампания преследовала внутренние (направленные на участников программы) и внешние (направленные на сообщество в целом) цели.

Достижение этих целей стало возможным благодаря использованию разных механизмов. Ежемесячный сбор материала и издание специального бюллетеня, распространяемого только среди участников Программы, стали инструментами обмена опытом, поиска интересных решений в проектах друг друга, стимулом к улучшению собственных проектов.

Оперативное освещение хода реализации проектов участников Программы, рассказ об их находках и трудностях в социальных сетях, публикация полезной информации, лучших практик

стали инструментами представления модели внешней аудитории. Вовлеченность участников Программы в работу Клуба «Целевой капитал» — это важный механизм расширения профессиональных связей. Представление находок конкретных проектов и обсуждение возникших трудностей с профессионалами, хотя формально и не было частью процесса обучения, по сути, способствовало достижению и образовательных целей участников.

Наталья Каминарская,
исполнительный секретарь Форума Доноров:

«Мы считаем, что появление такой Программы отметило новый этап развития благотворительности в нашей стране: впервые не компания, а частный фонд создал и реализует программу развития инфраструктуры благотворительности. Очень рассчитываем, что этот пример не останется одиночным, и в ближайшее время мы увидим и другие инициативы в этой сфере, в том числе объединение ресурсов компаний для достижения большего эффекта по поддержке создания и работы фондов разных типов».

Обобщение и распространение лучших практик позволило существенно расширить воздействие Программы. Несомненно, что ее участники стали во многом ролевыми моделями для многих, кто только начинает путь по созданию эндаументов.

Программа еще только завершает свою работу, но уже можно подвести предварительные итоги, убедительно показывающие, что несмотря на трудности модель целевого капитала является вполне работающей. Возможность привлечения средств не только крупных доноров, но и массового жертвователя есть у всех организаций, независимо от типа. Главное — не бояться действовать и экспериментировать, предлагать нестандартные механизмы.

За два года (2012–2014) представители фондов целевого капитала провели более 140 мероприятий и привлекли к помощи в их организации и проведении около 750 волонтеров. В период проведения Программы участники отправили 29 700 запросов о поддержке (как с помощью массовой рассылки, так и индивидуальных писем), сделали 3930 звонков потенциальным жертвователям, провели более 1370 встреч.

Объем привлеченных средств в целевые капиталы составил около 60 млн рублей, а количество устных и письменных пледжей — 123 млн рублей.

В ходе Программы было сформировано четыре фонда целевого капитала, в том числе у двух уникальных моделей для России: Фонда местного сообщества «Гражданский Союз» и образовательного учреждения среднего звена — Школы им. А. М. Горчакова.

Школа им. Горчакова создала первый ЦК для поддержки образовательного учреждения среднего звена и в 2013 году передала собранные средства в доверительное управление.

Александр Кузьмин,
директор НОУ «Школа им. А. М. Горчакова»:
«Наших доноров заинтересовала прежде всего школа как таковая — уникальная модель со своей атмосферой тесного взаимодействия, идеологией, ценностями, целями и задачами, высокими результатами и пр. Можно сказать, они «влюбились» в школу, сказали себе «это мое» и искренне решили поддержать ее».

Необходимую для формирования сумму в конце 2013 года привлек представитель второй уникальной модели — Фонд местного сообщества «Гражданский Союз». В начале 2014 года было решено пойти по пути создания ЦК по модели специализированной организации. Планируется, что средства будут переданы в доверительное управление в конце июня этого года.

Олег Шарипков, исполнительный директор Пензенского регионального общественного благотворительного фонда «Гражданский Союз»:
«Мы действительно первый ФМС, который решил пройти путь формирования ЦК в полном соответствии с российским законодательством. Хочу отметить, что это очень непростой путь. Фонды местного сообщества всегда декларировали, что они стремятся к формированию целевого капитала. В отсутствие законодательства о ЦК многие ФМС, в том числе и мы, накапливали средства долгосрочного финансирования благотворительных программ и размещали их на депозитах, получая доход и направляя этот доход на развитие. После того как вышел закон о ЦК, фонды местного сообщества были очень разочарованы,

поскольку закон явно не способствовал формированию ЦК у ФМС. Однако со временем пришло понимание, каким образом ФМС могут формировать ЦК. Мы рассматриваем ЦК как источник, из которого будут финансироваться городские инициативы, своего рода — второй городской бюджет. Наши доноры и члены совета считают взносы в ЦК историей про наследство будущим поколениям, возможностью сделать что-то важное и хорошее для Пензы — города, в котором мы все живем».

Центр независимых социологических исследований (ЦНСИ) сформировал в феврале 2014 года целевой капитал по «внутренней» модели создания фонда целевого капитала, став собственником ЦК. Стоит отметить, что данная модель создания ЦК не является распространенной по сравнению с моделью специализированной организации управления ЦК.

Евгений Шторн,
заместитель директора АНО «Центр независимых социологических исследований»:

«Создание ЦК ЦНСИ являлось приоритетной задачей в стратегическом развитии одной из крупнейших независимых академических организаций

страны, осуществляющей свою деятельность на протяжении всей постсоветской истории РФ. Сегодня ЦНСИ — это важный ресурсный центр для всех, кто занимается социальными исследованиями. Наличие и успешное дальнейшее пополнение ЦК ЦНСИ позволит центру осуществлять более длительное и уверенное планирование, создать новые стратегии профессионализации молодых специалистов, практически не имеющих сегодня доступа к специализированному рынку труда».

В отличие от крупных институций, владеющих ЦК, ЦНСИ остается сравнительно небольшой think tank организацией (аналитическим центром), и для нас наличие дополнительного юрлица не является особым преимуществом в силу того, что это подразумевает дополнительные оплачиваемые позиции и не предполагает никаких преимуществ. Поскольку закон позволяет создавать ЦК внутри организации, мы нашли эту модель оптимальной и отвечающей нашим задачам».

Завершить процесс формирования целевых капиталов смогли не только представители новых для существующей сегодня практики эндаументов

типов организаций (частная средняя школа, фонд местного сообщества, негосударственная некоммерческая исследовательская организация), но и вузов. В 2013 году сформирован Фонд управления целевым капиталом РГГУ, учрежденный Российским государственным гуманитарным университетом с целью обеспечения дополнительных механизмов развития и функционирования на долгосрочную перспективу.

Среди участников оказался и лидер по количеству целевых капиталов — Фонд по формированию целевого капитала Уральского федерального университета (УрФУ). По состоянию на апрель 2014 года у фонда насчитывается пять зарегистрированных целевых капиталов, четыре из которых уже сформированы:

1. ЦК на развитие УрФУ;
2. ЦК Высшей школы экономики и менеджмента УрФУ;
3. ЦК «К 100-летию Уральского федерального университета»;
4. ЦК «Развитие образования в области информационных технологий и компьютерных наук»;
5. ЦК «Истфак — чемпион!».

В ходе реализации Программы удалось также выявить и подтвердить необходимые и достаточные условия, которые делают создание и развитие эндаументов возможными в организациях самых разных типов. Среди этих факторов первое место занимает четкое, единое понимание смысла и роли целевого капитала для организации всеми ее сотрудниками, от руководителя до секретаря, от ректора до студента. Более того, это понимание не должно оставаться декларативным, а иметь практическую реализацию, с четким распределением функций и полномочий. Еще одним важным выводом Программы стало то, что никакой один метод или способ привлечения средств в целевой капитал не может обеспечить его эффективное формирование и пополнение. Пока в нашей стране нет распространенной практики завещаний на благотворительность, необходимо развивать разные методы фандрайзинга. И в наилучшей ситуации окажутся те, кто будет это делать не только профессионально, но и креативно.

Опыт участников Программы (см. раздел «Механизмы реализации кампаний участников», с. 15) показал, что понимание данных условий и системная работа позволяют добиться поставленных целей.

Конечно, эффект от участия в Программе рассчитан на долгосрочную перспективу. Программа позволила своим участникам определить направления развития, узнать и опробовать разные механизмы и инструменты. Долгосрочный эффект от участия в Программе еще предстоит оценить.

Однако уже не вызывает сомнения необходимость образовательной, информационной поддержки эндаументов, поддержки инициатив по распространению лучших практик и обмену опытом.

➤ Механизмы реализации кампаний участников

При анализе итоговых отчетов участников Программы были выделены основные условия, необходимые для успешной реализации кампании по привлечению средств в целевые капиталы:

- ▲ вовлечение в развитие механизма целевого капитала руководства организации-бенефициара;
- ▲ структурированное взаимодействие внутри организации по развитию целевого капитала;
- ▲ наличие налаженной системы общения с донорами;
- ▲ многообразие способов поддержать организацию, в том числе способов пожертвовать в целевой капитал;
- ▲ оригинальность/уникальность кампании по привлечению средств в целевой капитал.

Построение взаимосвязей внутри организации

Налаженная структура взаимодействия между отделами и, в частности, сотрудниками организации, а также активное вовлечение руководства в фандрайзинг и развитие целевого капитала существенно влияют на возможности развития целевого капитала организации.

К сожалению, известны случаи, когда при смене руководства фонд целевого капитала не получал развития в силу непонимания руководством сущности данного механизма, неприятия его долгосрочного характера, приоритетности привлечения средств на текущие нужды университета.

В Уральском федеральном университете в 2013 году была принята процедура «Привлечение финансовых и других средств на развитие УрФУ». Университет нуждался в ней, поскольку остро стоял

вопрос о разграничении привлечения средств на текущие нужды университета, а также в целевой капитал. Для жертвователей была разработана Программа партнерства — сводное предложение по способам поддержки университета.

Фандрайзингом в эндаумент в УрФУ занимаются два структурных подразделения: Отдел партнерских отношений и Центр по развитию партнерства с выпускниками, а также Профсоюзная организация студентов (Союз студентов). Координирует работу по всем направлениям фандрайзинга в университете Совет по работе с партнерами, который возглавляет председатель, первый проректор А. И. Матерн.

Ежемесячно проходят совещания Совета, на которых структуры отчитываются и обмениваются опытом.

Совет по работе с партнерами утверждает план фандрайзинговой кампании и принимает решение о выделении средств на ее реализацию. Руководитель кампании реализует ее согласно утвержденному плану. По окончании программы руководитель готовит отчет, который оценивает Совет по работе с партнерами. Существует также Отдел партнерских отношений, который готовит соглашения с благотворителями, согласует

договоры со службами университета, контролирует реализацию заключенных соглашений и поступление пожертвований, формирует электронную базу данных и ежемесячно отчитывается перед Советом по работе с партнерами.

— *Какой объем средств таким образом удалось привлечь в целевой капитал за время образовательной программы, а какой — на текущие нужды университета? Что было более интересно донорам?*

Александр Попов, ведущий менеджер Центра по развитию партнерства с выпускниками УрФУ:

«С ноября 2012-го по январь 2013 года в эндаумент УрФУ привлечено 12 049 тыс. рублей.

За этот же период на текущие нужды университета привлечено более 57 млн рублей, в том числе на уставные цели университета 30 628 259 рублей, в благотворительные фонды УрФУ, средства которых идут на развитие университета и повышение качества жизни сотрудников и студентов,— 22 480 тыс. рублей, на проекты, направленные на студентов в рамках партнерских проектов,— 4310 тыс. рублей.

Благодаря участию в образовательной программе в Фонд содействия развитию УрФУ было привлечено 4250 тыс. рублей, на уставные цели университета — более 9 млн рублей. Более точную цифру указать трудно ввиду того, что часть доноров университета являются постоянными и в течение нескольких лет вносили разные суммы пожертвований.

Новые доноры с осторожностью воспринимали проекты, связанные с эндаументом, и более охотно соглашались профинансировать прямые проекты, такие как церемония вручения дипломов, издание книг, проведение юбилеев кафедр и институтов; или поставить оборудование, расходные материалы, произвести ремонт помещений и т.п. Постоянные доноры университета к эндаументу были настроены более лояльно».

Активную поддержку Фонду развития МГИМО оказывает проректор МГИМО Артем Мальгин. Он осуществляет стратегическое руководство проектом, является идейным вдохновителем и главным связующим звеном между сотрудниками Фонда развития МГИМО, руководством вуза и попечителями.

Тесное сотрудничество с Ассоциацией выпускников, Центром карьеры и Студенческим союзом позволило Фонду поучаствовать в качестве гостей и в качестве соорганизаторов в значительном количестве мероприятий по сравнению с прошлым годом (встречи выпускников — реюнионы; конференции; выступления бизнесменов, общественных и политических деятелей в МГИМО; студенческие мероприятия), организовать встречи с попечителями, провести переговоры с потенциальными донорами и охватить множество других направлений. Это позволило фонду достигнуть заявленной цели уже в феврале 2013 года.

— Существуют ли какие-то документы, регламентирующие взаимодействие структур университета между собой?

Юлия Суворова, начальник отдела по взаимодействию с меценатами Фонда развития МГИМО:
«Взаимодействие структур университета между собой, в том числе по привлечению средств на развитие университета, регламентирует Стратегия развития МГИМО».

Привлечение волонтеров и организация работы с ними

Понятие «доброволец» (синоним понятия «волонтер») было прописано в Федеральном законе РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» от 7 июля 1995 года: «Добровольцы — граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда в интересах благополучателя, в том числе в интересах благотворительной организации».

Нет никаких ограничений для тех, кто хочет стать волонтерами (ни возрастных, ни социальных, ни ограничений по сферам деятельности и т. п.).

Основными принципами волонтерской работы являются: желание помогать людям добровольно, желание делиться своим опытом, учиться самому, добросовестность, законность (деятельность волонтера не должна противоречить законодательству РФ).

РИА Новосту <http://ria.ru/spravka/20100521/236982093.html#ixzz2yU6YaON4>

Согласно Докладу Форума Доноров о состоянии и развитии фондов (2013), фонды целевого капитала находятся на последнем месте среди всех типов фондов по количеству штатных сотрудников (от 1 до 7). Такой низкий показатель приводит к проблеме нехватки времени и кадров для решения определенных задач.

— В ходе кампании Вами было привлечено около 120 волонтеров. Как Вам удалось их привлечь и систематизировать работу с ними?

Юлия Кузьмина, исполнительный директор Ассоциации выпускников МИЭТ:

«В 2013 году в МИЭТ был организован Штаб волонтеров, в который сейчас входит более 50 человек. Также активное участие в мероприятиях Ассоциации принимают вожакие и представители студенческого самоуправления. Волонтеры помогли в разных направлениях деятельности Ассоциации — кто-то в подготовке и проведении встреч с выпускниками в рамках проекта «Открытый лекторий», кто-то в организации встреч выпускников и других мероприятиях Ассоциации, кто-то в обновлении базы

данных, а некоторые ребята помогли проводить информационные кампании и приглашать участников мероприятий. Перед каждым волонтером стояла четкая задача, что нужно выполнить и в какие сроки, действия волонтеров координирует как Штаб, так и Отдел по внеучебной и воспитательной работе».

В деле привлечения волонтеров Фонду развития МГИМО очень помог действующий с мая 2011 года Волонтерский центр МГИМО, изначально созданный для подготовки волонтеров XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в Сочи. К работе центра были подключены Ассоциация выпускников, Студенческий союз, Совет землячества и кафедра физического воспитания.



Благодаря координаторам центра Фонд всегда мог получить помощь необходимого количества волонтеров из числа студентов МГИМО. Волонтеры привлекались к организации мероприятий (расклейка объявлений внутри университета,

расстановка баннеров, встреча и проводы важных гостей, помощь в гостях в ориентации внутри университета, ресепшен и регистрация на мероприятиях, рассылка массовых факсов и т.д.).

— *Как происходит обучение волонтеров нужным навыкам? Кто является волонтерами МГИМО?*

Юлия Суворова:

«Действующий в МГИМО Волонтерский центр занимается подготовкой волонтеров. Перед проведением того или иного мероприятия мы проводим брифинг для определения конкретных целей и задач каждого, кто будет работать в нашей команде. Нашими волонтерами являются преимущественно студенты, главный актив — это Студсоюз МГИМО, но и выпускники последних лет по старой памяти также подключаются для помощи к самым масштабным мероприятиям».

Уральский федеральный университет обращался к волонтерам не только для помощи в подготовке и организации мероприятий, но также и для привлечения средств в целевые капиталы.

Волонтеры, как правило, рекрутировались из числа студенческого актива. После образовательной программы волонтеры вовлекали студентов в поддержку эндаумента, объясняли им, как функционирует эндаумент, выдавали благотворителям билеты на концерт, атрибутику и т.д. Раз в неделю волонтеры встречались с руководителем проекта, отчитывались о работе, задавали вопросы, на которые не могли ответить студентам.

— *Согласно Вашему отчету, из 200 привлеченных в ходе кампании волонтеров 107 прошли различные формы доподготовки для фандрайзинга в ФЦК. Не могли бы Вы подробнее рассказать о способах подготовки волонтеров?*

Александр Попов:

«Всего за время образовательной программы «Целевые капиталы: стратегия роста» к реализации фандрайзинговых мероприятий было привлечено более 200 волонтеров, из которых 107 прошли специальную подготовку. В их числе 17 работников УрФУ, 3 выпускника — члена Ассоциации выпускников УПИ, УРГУ и УрФУ, 87

студентов. Осенью 2013 года было проведено обучение с приглашением опытных фандрайзеров из НИУ ВШЭ и МГИМО. В результате из студентов сформировалась рабочая команда волонтеров-фандрайзеров, ядро которой составляет 12 человек. Это те, кто генерирует идеи, организует реализацию проектов, остальные волонтеры подключаются к реализации проектов по мере необходимости».

В подготовку штатных фандрайзеров УрФУ входило:

- ▲ участие в Международном форуме эндаумент-фондов, МИСИС;
- ▲ участие в двухдневном тренинге по образовательному фандрайзингу;
- ▲ стажировка «Деятельность фонда целевого капитала»: опыт НИУ ВШЭ, ФЦК НИТУ «МИСИС» и ОАО ИК «Еврофинансы».

Всего за 2 года бюджет на подготовку штатных сотрудников, занимающихся фандрайзингом, составил 378 тыс. рублей, в том числе во время образовательной программы 189 тыс. рублей.

Подготовка фандрайзеров-волонтеров велась в зависимости от их специализации и не требовала дополнительных затрат:

- ▲ двухдневный тренинг по образовательному фандрайзингу, 26 чел.;
- ▲ подготовка волонтеров для кампании «Подарок последующим поколениям», 46 чел.;
- ▲ подготовка волонтеров для проекта «Fun-Raising», 8 чел.;
- ▲ программа по фандрайзингу для ответственных за работу с выпускниками институтов, 16 чел.;
- ▲ подготовка волонтеров для формирования и пополнения целевого капитала в рамках организации и проведения 65-летнего юбилея Физико-технического института — 7 чел.;
- ▲ подготовка волонтеров для ЦК «Истфак — чемпион!», 4 чел.

Учебная программа для волонтеров, как правило, была рассчитана на 6 часов и состояла из теоретической и практической частей. Теоретическая часть была у всех одинаковой: технологии массового фандрайзинга,

технологии разработки проектов, получающих поддержку доноров, организация системы фандрайзинга в университете, специфические особенности эндаумент-фондов и фандрайзинга в эндаумент.

Отличия были в практической части, которая была ориентирована на специфику фандрайзинга. Например, практическая часть для участников фандрайзинговой кампании «Подарок последующим поколениям» состояла из мозгового штурма на тему «Возможные возражения при работе фандрайзера». Сгенерированные идеи ранжировались, выбирались ключевые возражения, затем в мини-группах разрабатывались аргументы для поддержки проекта и ответы на возражения потенциальных доноров. После чего проводились ролевые игры. Обучение заканчивалось награждением авторов наиболее убедительных текстов.

В практической части проекта «Зеленая химия» проходил мозговой штурм идей фандрайзинговых активностей для привлечения средств в эндаумент на реализацию проекта. После отбора лучшей идеи группа

дорабатывала ее, готовила сценарий и тексты для участников, репетировала фандрайзинговое выступление команды. Обучение заканчивалось предоставлением обратной связи волонтерам от организаторов обучения.

Практическая часть семинара по фандрайзингу для ответственных за работу с выпускниками институтов состояла из разработки мини-группами проектов по фандрайзингу для вовлечения выпускников в благотворительность. Обучение заканчивалось презентацией проектов и обменом мнениями о возможности использования наработанных материалов для фандрайзинга в институтах.

Команда волонтеров целевого капитала «Истфак — чемпион!» хорошо разбиралась в вопросах фандрайзинга, поэтому программа ее подготовки свелась к обзору технологий массового фандрайзинга, совместной разработке плана фандрайзинга и заняла 2 часа.

Студенты-волонтеры, не прошедшее обучение, привлекались к выполнению вспомогательных функций: организации коммуникаций, технического обеспечения мероприятий, фотографии и т. п.

В благодарность за работу волонтерам кампании «Подарок последующим поколениям» были выданы атрибутика УрФУ и билеты на третий этап церемонии вручения дипломов — дискотеку с участием популярных групп, включая группу «Звери», в Международном выставочном центре «Екатеринбург-Экспо».

Примечательно, что за время работы в проекте по привлечению средств в ЦК «К 100-летию Уральского федерального университета» волонтеры сплотились между собой, появилась команда, готовая браться за более масштабные проекты. Работа фандрайзерами также позволила студентам развить лидерские качества: многие волонтеры затем работали в приемной комиссии, помогли на выставке ИННОПРОМ, работали наставниками академических групп первокурсников и шефами в проекте «Тест-драйв в Уральском федеральном».

Для развития фандрайзинга в институтах было проведено обучение ответственных за работу с выпускниками институтов технологиям фандрайзинга. Эта категория работников за работу с выпускниками получает ежемесячную надбавку в размере 3000 рублей, а фандрайзинг рассматривается как одна из технологий работы с выпускниками.



Заседание ответственных за работу с выпускниками институтов. Фото предоставлено Уральским федеральным университетом

Сумма средств, привлеченных в эндаумент волонтерами в рамках образовательной программы, составила 1575 тыс. рублей. Помимо эндаумента, волонтеры привлекли около 14 млн рублей на текущие нужды университета и другие цели, в том числе: на уставные цели университета более 9 млн рублей, в Фонд содействия развитию УрФУ 4250 тыс. рублей, на проекты студентов, сотрудников и выпускников 734 тыс. рублей.

Взаимодействие с донорами

Самый распространенный способ отблагодарить донора — опубликовать его имя и фото на специальной странице сайта организации-бенефициара или фонда целевого капитала. Многие участники направляют своим жертвователям отчеты, как ежегодные, так и по окончании поддержанных ими проектов, высылают им свои периодические издания.

Донор, пожертвовавший несколько раз крупную сумму денег Томскому государственному университету, получает специально разработанную плакетку с благодарностью от председателя Правления фонда. Остальные жертвователи получают личное письмо благодарности, подписанное директором фонда или председателем Правления, информация с их согласия публикуется на сайте и освещается в СМИ. После каждого пожертвования сотрудник фонда обязательно спрашивает у донора разрешение на публикацию информации о нем с пожеланиями и объяснением причины поддержки организации на сайте Фонда ТГУ. В случае согласия фонд предлагает жертвователю услуги



Совет попечителей на фоне стены жертвователей.
Фото предоставлено Санкт-Петербургским
государственным университетом

профессионального фотографа, и его снимок с дополнительной информацией размещается на сайте фонда.

Имена доноров, поддержавших Факультет свободных искусств и наук в течение учебного года, публикуются в годовом отчете. Также в нем упоминаются все доноры, перечислившие средства в эндаумент, независимо от того, было ли совершенно пожертвование в прошедшем учебном году или раньше. В июне

2013 года во дворце Бобринских была открыта стена с именами доноров, друзей и партнеров факультета.

Имена первых дарителей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации выписаны на «золотой» доске, установленной в холле главного корпуса.



Награда «Почетный
попечитель Финансового
университета».
Фото предоставлено
Финансовым университетом при
Правительстве РФ



«Золотая» доска почета.
Фото предоставлено
Финансовым университетом при
Правительстве РФ

Создание и совершенствование баз данных организаций

По итогам проведения I Всемирного форума выпускников МГИМО в Баку (11–13 апреля 2013 г.) сотрудникам университета удалось пополнить CRM-систему на 3000 контактов выпускников разных лет.

— Давно ли у Вас существует CRM-система? Кто настоял на ее создании? Привлекались ли волонтеры к ее наполнению?

Юлия Суворова:

«CRM-система как программа хранения и взаимодействия со студентами и выпускниками МГИМО «Электронный деканат» существует с 2004 года, в 2010 году в систему был добавлен аспект взаимодействия с попечителями и меценатами. Изначально система была создана по инициативе руководства университета, волонтеры к ее созданию не привлекались».

МИЭТ создал CRM-систему в 2013 году. На данный момент она насчитывает более 30 тыс. контактов.

— В рамках кампании Вами была создана CRM-система. Расскажите, пожалуйста, кратко о ее особенностях. Сколько сейчас она насчитывает контактов? Каким образом она пополняется?

Юлия Кузьмина:

«CRM-система была разработана программистами университета. Благодаря помощи одного из выпускников МИЭТа были оцифрованы данные более чем о 30 тыс. выпускников вуза».

Пополняют CRM-систему два сотрудника Ассоциации. Чаще всего информация обновляется после встреч выпускников, в меньшей степени — после других мероприятий. В систему вносится основная информация о выпускниках. В ней предусмотрены сортировка по любым параметрам, напоминания о дне рождения и т.п.».

Механизмы приема пожертвований и взаимодействие с банковскими структурами

Для увеличения вероятности реализации пледжей потенциальных доноров важно предусмотреть несколько способов поддержать организацию через целевой капитал. К сожалению, комиссии на обслуживание банком не позволяют многим фондам использовать все возможные способы приема пожертвований.

Томский государственный университет предоставляет следующие возможности пожертвовать:

1. Операционное окно любого коммерческого банка. Для этого была разработана специальная квитанция для публичного сбора средств, дающая право на бесплатное посещение ботанического сада на двух лиц.
2. Специально разработанная кнопка «Внести пожертвование в пользу Фонда ТГУ» на всех терминалах Сбербанка Томска.
3. Внесение пожертвования в онлайн-режиме на сайте Фонда ТГУ.
4. Внесение пожертвования через POS-терминал.

В Фонде развития УрФУ предусмотрены следующие способы перевода пожертвований в целевые капиталы:

1. Интернет-эквайринг (кнопка по приему безналичных денежных средств по банковским картам).
2. Внесение денежных средств в любой кассе банка ОАО «СКБ банк».
3. Оплата через «Банк на диване» в ОАО «СКБ-банк».
4. Оплата безналичным способом через банковские организации.
5. Удержание пожертвования из стипендии или заработной платы (бланк заявления размещен на сайте университета).
6. Внесение наличных денежных средств в VIP-кассу банка ОАО «СКБ-банк» (находится в соседнем кабинете с главным бухгалтером организации).

МГИМО — единственная организация — участник Программы, предоставляющая своим сторонникам возможность осуществлять поддержку через СМС.

Многие участники Программы добились также определенных договоренностей с партнерами, которые позволяют им принимать пожертвования на льготных условиях.

Между Фондом ТГУ и Сибирским отделением Сбербанка России в г. Томске было достигнуто соглашение об отмене комиссии на все пожертвования от физических лиц. По договоренности между ОАО «Газпромбанк» и Фондом ТГУ все пожертвования, внесенные в онлайн-режиме, не облагаются комиссией ни со стороны фонда, ни со стороны жертвователя. Также данный банк передал в безвозмездное пользование Фонду ТГУ на год POS-терминал.

По результатам переговоров с УрФУ ОАО «СКБ-банк» предоставляет возможность:

- 1.** перевода благотворительных средств без комиссии по банку;
- 2.** льготного обслуживания счета.

ОАО «СКБ-банк» является стратегическим партнером УрФУ и оказывает университету разностороннюю поддержку как материального, так и нематериального характера. Немаловажным

фактором является и то, что выпускник УрФУ Владимир Пухов долгое время был председателем Правления ОАО «СКБ-банк». Основные фандрайзеры, работающие с СКБ-банком, — ректор УрФУ В. А. Кокшаров и проректор по информационной политике Р. Л. Иваницкая. Разработкой продуктов для ОАО «СКБ-банк» занимался возглавляемый ей Отдел партнерских отношений. В течение 6 месяцев отдел смог разработать и предложить продукты, которые превзошли ожидания донора.

В Финансовом университете при Правительстве РФ реализован уникальный проект «Кампусная карта» со 100%-м охватом сотрудников, преподавателей и студентов. Каждый владелец кампусной карты может поддержать фонд, внося пожертвования через платежные терминалы или систему «Телебанк». Для популяризации эндумента выступить первым дарителем, внесшим пожертвование через терминал, университет пригласил своего выпускника — вице-президента банка, разработавшего это решение.

Финансовый университет в ходе переговоров добился снижения размера комиссии: она составляет 0,5% от общей суммы принятых переводов в случае оплаты по банковским картам эмиссии

ОАО «МИНБ», 3% от общей суммы принятых переводов в случае оплаты по банковским картам, эмитированным сторонними банками; через интернет-сервис, мобильный банк комиссия составляет 0,5% от общей суммы принятых платежей.

Отделение Газпромбанка, действующее на территории МГИМО, принимает пожертвования в фонд. Кроме того, Приватбанк как один из партнеров зарплатного проекта принимает пожертвования в Фонд целевого капитала МГИМО без комиссии.

ЮФУ достиг договоренности с управляющей компанией по установлению вознаграждения за доверительное управление капиталом на уровне 10 тыс. рублей в год до тех пор, пока объем целевого капитала университета не достигнет 10 млн рублей.

Нестандартные подходы к реализации программ

➤ В середине февраля 2014 года запущена первая в современной России специализированная ментальная лотерея «Дворцы и парки Петергофа», которая призвана пополнить Фонд целевого

капитала Государственного музея-заповедника «Петергоф».

Официальным распространителем билетов стала сеть кафе «Брынза». Лотерея проводится на территории Санкт-Петербурга до 30 июня 2014 года.



— Почему Вы выбрали такой нестандартный формат, как лотерея?

Светлана Добросолец, директор фонда целевого капитала ГМЗ «Петергоф»:

«Мы выбрали лотерею как инструмент пополнения ФЦК, так как считаем, что это один из самых действенных методов привлечения средств. Финансирование культуры через проведение лотерей осуществляется во многих странах мира. Проведение лотереи позволит нам:

- ▲ *вовлечь сотрудников музея в реализацию проекта, даст возможность им быть сопричастными к общей миссии кампании*

и вложить свои усилия в ее реализацию (своеобразный team-building для кампании по сбору средств);

- ▶ *придать кампании массовый и публичный характер, притом что это не публичный сбор средств.*

Участники лотереи, приобретающие билеты, косвенно становятся жертвователями, получая таким образом новый опыт квазипожертвования через новый инструмент. К сожалению, данная практика не может быть использована другими организациями, так как по Федеральному закону от 28.12.2013 № 416-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О лотереях» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» деятельность всех негосударственных лотерей должна прекратиться до 1 июля 2014 года».

- 31 мая 2013 года в Пензе по инициативе Фонда «Гражданский Союз» состоялся благотворительный спектакль «До третьих петухов»



по мотивам сказки Василия Шукшина, вызвавший широкий общественный резонанс. В этом спектакле участвовали не профессиональные актеры, а известные чиновники, бизнесмены, общественные деятели и др.

— В 2013 году Вы провели благотворительный спектакль «До третьих петухов». Каковы его цели и кто принял участие в постановке спектакля? Куда были направлены средства?

Олег Шарипков:

«Самым масштабным мероприятием в рамках проекта по сбору средств в ЦК стал благотворительный спектакль «До третьих петухов». Идея спектакля была взята нами в Фонде «Тольятти». Огромная трудность была в позиционировании того, куда же пойдут собранные от спектакля деньги, однако мы решили, что все собранные средства должны пойти в целевой капитал и в дальнейшем из дохода от размещения средств будет финансироваться программа помощи детским больницам «Родник надежды». В спектакле приняли участие 54 VIP-актера, это чиновники, руководители предприятий, журналисты, общественные деятели, политики.



Благотворительный спектакль «До третьих петухов».
Фото: Андрей Назёмнов

Подготовка спектакля заняла около трех месяцев. «Актеры» репетировали по вечерам и выходным дням. Все это время в городе шла партизанская рекламная кампания по продвижению спектакля. С целью увеличения охвата целевой аудитории благотворителей было решено отказаться от рекламы собственно фонда «Гражданский Союз» как инициатора спектакля, а сосредоточиться на продвижении программы

помощи детским больницам и долгосрочном характере помощи. В соцсетях распространялись «случайные» фото и видеофрагменты с репетиций, затем была провокационная статья в одной из деловых газет, велась специальная группа в Фейсбуке, а потом журналисты так заинтересовались, что в дальнейшем писали и снимали сюжеты совершенно безвозмездно. К концу репетиций в городе царила атмосфера энтузиазма. В театре был аншлаги! После окончания зал аплодировал стоя! На спектакле было собрано 1 350 000 рублей. В основном это были пожертвования физических лиц — около 900 человек. Спектакль получил резонанс в сообществе и местной прессе и был отмечен в СМИ, среди предпринимателей, чиновников и просто жителей как самое яркое благотворительное событие года в регионе.

По результатам итогового голосования участников XII конференции Форума Доноров «Благотворительность в регионах России: особенности и перспективы» первое место заняла фотография именно этого спектакля, автор — Андрей Назёмнов.



Игра от Эндаумент-фонда. Авторы: Субанова О. С., Файзулина В. И. реализовала компания Lotus Communication

➤ Для информационной поддержки запуска приема пожертвований через терминалы была разработана игра от Эндаумент-фонда, опубликованная в мартовском номере журнала «Финансист». Наглядное, красочное представление всех территорий, на которых расположены факультеты Финансового университета, с указанием платежных терминалов банка должно было упрощать прием пожертвований в пользу Эндаумент-фонда.

— В этом году в журнале «Финансист» была опубликована эндаумент-игра. В чем ее цель и как отреагировали на нее Ваши студенты и выпускники?

Ольга Субанова, руководитель Группы развития целевого капитала Финуниверситета:

«За последние годы Финансовый университет очень разросся. Только в Москве наши учебные корпуса расположены на 8 территориях. Цель игры — дать возможность читателям журнала, играя, «обойти» учебные корпуса, не забыв при этом поддержать Эндаумент-фонд. Публикация игры была приурочена к запуску приема пожертвований через платежные терминалы ОАО «Московский индустриальный банк», установленные на территориях университета. Игру встретили очень положительно, многие с интересом проходили маршрут и изучали «легенду». Мы постарались максимально точно воспроизвести современное расположение корпусов, поэтому выпускники прошлых лет с удивлением знакомились с новым Финансовым университетом. Уже после публикации игры стало известно, что Финансовый университет получил учебный

корпус на Верхней Масловке. Так что будем думать над версией 2.0, кроме этого, в Финансовом университете более 35 филиалов на всей территории России, есть разные идеи развития игры и вовлечения все новых дарителей. Кстати, в следующей версии обратите внимание на количество деревьев возле Кредитно-экономического факультета. В юбилейном для университета году студенты высадили «Аллею дружбы Кредитно-экономического факультета». Эта замечательная аллея обязательно «вырастет» на игровом поле версии 2.0».

➤ 28 июня в Зимнем дворце состоялся традиционный ежегодный Торжественный прием. Темой вечера стал последний бал Романовых, который был дан в стенах дворца в 1903 году. Благодаря пожертвованиям гостей вечера в Фонд целевого капитала (эндаумент) Государственного Эрмитажа поступило 18 990 868,8 рублей.

— *Каким образом гости Торжественного приема переводили средства в эндаумент-фонд? Была ли возможность у гостей во время приема сделать пожертвование через POS-терминал?*



Торжественный прием в Зимнем Дворце. Фото предоставлено Фондом развития Государственного Эрмитажа

Какое примерно количество гостей посещает данное мероприятие?

Екатерина Сиракянн, директор Фонда развития Государственного Эрмитажа:

«Исключительно банковскими переводами. В настоящее время мы работаем над возможностью перечислять пожертвования кредитными картами на сайте фонда, но пока это не готово.»

Во время бала нам не хотелось отвлекать гостей от красивого праздника, поэтому мы не принимали там средства через терминалы. Гости обычно бывает около 275 человек — Эрмитажный театр и другие залы, где проходит вечер, больше людей не вмещают».

➤ 18 мая 2013 года Южный федеральный университет (ЮФУ) собрал более 10 тыс. выпускников, представляющих пять вузов, чтобы отметить традиционный День выпускника.

Впервые праздник отметили выпускники уже объединенного вуза, а также Ростовского государственного университета, Педагогического университета, Архитектурной академии и Таганрогского радиотехнического университета.

В рамках Дня выпускника был организован публичный сбор средств. Все жертвователи в знак благодарности были одарены памятными сувенирами. Традиционно все собранные средства были направлены в Фонд целевого капитала ЮФУ.

— 18 мая у Вас состоялся день выпускника. В целевой капитал было привлечено 64 тыс. рублей. Это немалая сумма, если учитывать тот факт,



Внесение пожертвования в Фонд целевого капитала ЮФУ. Фото предоставлено Южным федеральным университетом

что ЮФУ объединил множество университетов и выпускники не воспринимают современный ЮФУ как альма-матер. Каким образом Вы справляетесь с чувством отчуждения от университета?

Ирина Сэм, зам. руководителя Дирекции программ профессионального сопровождения студентов и выпускников ЮФУ Центра стратегического партнерства:

«Скорее, это слабое, зарождающееся чувство причастности, это было видно на Дне выпускника. Поддержать и развить его можно только

путем проведения различного рода объединяющих мероприятий, дающих возможность каждому почувствовать, какую роль его вуз сыграл в формировании ЮФУ. Прежде всего, это мероприятия Ассоциации выпускников, сейчас идет ее официальная регистрация. В следующем году состоится очень большой праздник — 100-летие университета, и его подготовка уже начата. При поддержке ФЦК ЮФУ издан очередной том сборника «Летопись университетской жизни» (его автор А. Пушкаренко с этим проектом стал победителем конкурса ФЦК в 2013 году), в котором освещена история РГУ. Мы не забываем наши «корни». В реальности это очень сложный вопрос...»

➤ Томский государственный университет активно поддерживает развитие ботанического сада, который был основан в 1880 году и является первым ботаническим учреждением в азиатской части России.

— Почему Вы выбрали проект по поддержке Сибирского ботанического сада, а не по поддержке ТГУ?



Сибирский ботанический сад.
Фото предоставлено Фондом развития ТГУ

Мария Булыгина, менеджер фонда управления целевым капиталом ТГУ:

«СибБС — это не только структурное подразделение университета. Это объект уникальной природной инфраструктуры во всем городе. Чтобы привлечь массового жертвователя, необходим был такой проект, судьба которого была бы небезразлична каждому, от студента до крупного мецената. Ботанический сад полностью соответствовал этим критериям. И конечно, саду нужна поддержка, которая

воплотилась в поддержке заинтересованных граждан, студентов, сотрудников университета, выпускников, крупных меценатов, представителей власти».

Приведенные выше примеры показывают, что в фандрайзинге хороши все средства — уникальность мероприятия, наличие слаженной работы внутри структуры, заинтересованность руководства в развитии организации, умение привлечь потенциальных жертвователей, поддержать с ними связь и др. В зависимости от организации тот или иной способ может дать более или менее значимый результат.

➤ Отзывы участников

Участники программы прошли серьезный конкурс, они не только представили свои проекты, но и описали свои ожидания от курса. Сбылись ли они, смогли ли они добиться поставленных целей, что у них получилось, а что — нет, рассказали сами представители эндаумент-фондов.



Наталья Алёшина, зав. сектором развития программы «Искусства и гуманитарные науки» (Факультет свободных искусств и наук) Санкт-Петербургского государственного университета

Название проекта:

«Двадцать лет либеральному образованию в России»

Полномочия участника Программы:

Общение и развитие отношений с российскими и зарубежными донорами и партнерами; участие и проведение переговоров о поддержке

программы; согласование с потенциальными донорами условий договоров пожертвования; участие в организации заседаний Совета попечителей; подготовка отчетов для Совета попечителей на русском и английском языках; организация, проведение и участие в специальных мероприятиях для доноров, друзей и партнеров программы «Искусства и гуманитарные науки»; организация, проведение и участие в совместных партнерских мероприятиях; развитие отношений с вузом-партнером — Бард Колледжем (США), в частности, с отделом развития Барда; участие в рабочей группе по подготовке встречи выпускников, развитие Центра карьеры и Ассоциации выпускников; подготовка грантовых заявок на русском и английском языках и обращений за поддержкой к донорам и партнерам; подготовка информационных материалов о факультете; подготовка плана и описания фандрайзинговой кампании; взаимодействие

с представителями Фонда управления целевым капиталом «Развитие Санкт-Петербургского государственного университета».

Цель кампании: Укрепление финансовой стабильности программы. Важным условием достижения финансовой стабильности является диверсификация доходов. Факультет планирует сократить долю бюджета, формируемого за счет грантов и пожертвований, имеющих ограничения по времени, и увеличить бюджет за счет постоянных источников дохода, в первую очередь от фондов целевого капитала. Сбор средств осуществляется в Фонд управления целевым капиталом «Развитие Санкт-Петербургского государственного университета» для развития образовательной программы «Искусства и гуманитарные науки», а также в целевой капитал для развития программы в составе эндаумент-фонда Бард Колледжа.

Призванная расширить возможности финансовой поддержки студентов и преподавателей фандрайзинговая кампания предусматривает создание специальных именных стипендий, что является новой для факультета практикой. Важной задачей кампании является развитие Центра карьеры и создание Ассоциации выпускников и их последующая работа на благо факультета.

Степень реализации поставленных целей

- ▲ В 2013 году была проделана подготовительная работа для проведения запланированной до 2017 года фандрайзинговой кампании. Существенным достижением мы считаем подготовку стратегического финансового плана развития факультета до 2021 года.
- ▲ Также в 2013 году нам удалось обновить сайт факультета и создать ряд новых презентационных материалов: годовой отчет за 2012/13 учебный год (принято решение выпускать такие отчеты ежегодно), презентации на русском и английском языке в Power Point и листовку об эндаументе.
- ▲ На рабочих административных совещаниях подробно рассказывалось о реализуемой кампании и важности участия в ней каждого сотрудника. Эти совещания позволили повысить «фандрайзинговую грамотность» преподавателей и административных сотрудников программы, а также убедиться в готовности ряда успешных выпускников участвовать в развитии факультета. Помимо этого деканом было поручено подготовить предложения по именованным профессорским позициям

факультета. Также планирование и реализация кампании регулярно обсуждались с руководством и представителями партнерского Бард Колледжа.

- ▲ Поскольку факультет был официально основан в 2011 году и по-прежнему находится в стадии становления, руководство факультета приняло решение в ближайшие два года сосредоточиться на подготовительной работе и «тихой» фазе кампании.
- ▲ Важным этапом подготовительной стадии кампании стало создание проекта Положения о Совете попечителей программы, согласно которому приоритетной задачей Совета является «осуществление помощи в привлечении средств для развития и совершенствования Программы». Основные доноры программы получили приглашение войти в состав Совета.
- ▲ Важным этапом проводимой кампании стали торжественные мероприятия, посвященные окончанию учебного года. Помимо традиционного заседания Совета попечителей и церемонии вручения дипломов, в июне 2013 года факультет устроил обед для доноров, партнеров и друзей, в котором также приняли

участие ведущие преподаватели. На этом мероприятии удалось собрать новых доноров факультета, возобновить отношения с донорами и партнерами прошлых лет и заручиться их поддержкой. Собравшиеся получили годовой отчет о деятельности факультета в 2012/13 учебном году. Также в этот день, 22 июня 2013 года, была открыта именная стена доноров, партнеров и друзей, которые внесли ощутимый вклад в развитие программы. На церемонии вручения дипломов выступила почетный именной профессор истории американского образования Гарвардского университета Патриция А. Грэм, попечитель программы.

- ▲ В 2013 году именные стипендии на весь срок обучения за счет дохода фонда целевого капитала получили 55 бакалавров и 60 магистров. В 2013/14 учебном году были предоставлены стипендии на сумму порядка 18 млн рублей.
- ▲ В 2013 году была начата работа по составлению базы данных выпускников. На проводимый опрос откликнулись 34% выпускников, а с помощью социальных сетей и других ресурсов удалось увеличить объем собранных данных до 82% от числа всех выпускников. Во встрече

выпускников 7 декабря 2013 года приняли участие около 200 человек.

- ▲ В ходе кампании в 2013 году в эндаумент СПбГУ для развития программы «Искусства и гуманитарные науки» были привлечены средства в размере 9 300 000 рублей, а также многочисленные пожертвования в оперативный бюджет программы.

В настоящее время продолжается согласование размещения на сайте инструментов для массового сбора пожертвований и формирование базы данных выпускников. В рамках Центра карьеры проведены первые встречи с потенциальными работодателями выпускников и донорами программы.

«Я считаю, что за системой эндаументов — будущее российских университетов. Динамика роста российского рынка целевых капиталов в последние несколько лет впечатляет, и мне приятно видеть, как меняется отношение крупного бизнеса к инвестициям в образование и культуру.

Как декану факультета мне важно знать, что талантливые студенты из разных регионов

России смогут учиться в СПбГУ, а преподаватели, вместе с которыми мы воплощаем в жизнь инновационную для России и крайне востребованную во всем мире модель образования, получают поддержку своих образовательных и научных проектов.

Именно такую уверенность дает нам фонд целевого капитала. Взнос в эндаумент превращает благотворительность из разовой и спонтанной акции в долгосрочное вложение средств».

А. Л. Кудрин,
декан Факультета свободных искусств и наук
СПбГУ (это высказывание включено в листовку о целевом капитале программы СПбГУ «Искусства и гуманитарные науки»)

— *Что Вам дало участие в программе «Целевые капиталы: стратегия роста»?*

Наталья Алёшина:

«Программа «Целевые капиталы: стратегия роста» дала мне необходимые знания, навыки и вдохновение для дальнейшей работы, а также возможность познакомиться с сообществом специалистов, вовлеченных в развитие

эндаумент-фондов самых разных организаций. Уверена, что Программа должна развиваться и способствовать формированию новой для страны профессии. При сегодняшних темпах роста фондов целевых капиталов она крайне необходима и полезна».



Юлия Кузьмина,
исполнительный директор
Ассоциации выпускников МИЭТ

Название проекта:

«Создание и развитие Фонда целевого капитала МИЭТ»

Полномочия участника Программы:

Составление плана текущих работ над проектом, отслеживание выполнения пунктов проекта, ведение нескольких направлений работы Ассоциации, ведение переговоров и переписки с выпускниками, в том числе организация встреч выпускников. Проведение информационной кампании.

Цели кампании: Формирование инструмента поддержки образовательной и научной деятельности ведущего технического вуза страны — Национального исследовательского университета

«МИЭТ» с помощью бизнес-сообщества из числа наиболее успешных выпускников вуза.

Степень реализации поставленных целей

Основной задачей первого года работы Ассоциации выпускников МИЭТ было создание комплексной системы взаимодействия с выпускниками университета.

Основной особенностью деятельности Ассоциации является направленное комплексное воздействие на выпускников, создание преемственности: абитуриент — студент — выпускник.

Цели по созданию инфраструктуры Ассоциации выпускников МИЭТ были полностью достигнуты (зарегистрировано юридическое лицо (НП), Ассоциация работает в новом офисе, создан сайт www.miet.pro, создана и работает CRM-система). Открыт расчетный счет Ассоциации. Сформировано Правление Ассоциации, первое заседание которого состоялось 19 февраля 2014 года. На этом заседании было принято решение об учреждении эндаумента. Планируется, что первоначальные взносы в ФЦК будут произведены крупными донорами. Следующим этапом станет массовый сбор средств как на проекты Ассоциации, так и в Фонд целевого капитала.

Были скорректированы сроки выполнения некоторых подзадач, изменены приоритеты. Например, деловой форум, запланированный на декабрь 2013 года, был перенесен на апрель 2014 года. Изменилась и тематика форума — вместо научно-технической деятельности выпускников основной темой первого делового форума стало трудоустройство. Планируется проводить форум ежегодно, в том числе с международным участием в юбилейный год МИЭТ (2015 год).

— *Что Вам дало участие в программе «Целевые капиталы: стратегия роста»?*

Юлия Кузьмина:

«Участие в Программе позволило не только получить новые знания и познакомиться с интересными, любящими свое дело людьми. Предложенная форма обучения, когда каждый составляет проект и указывает те критерии успеха, которые считает целевыми и достижимыми, а не берет установленные сверху, стала своеобразным катализатором для реализации задуманных идей. Обязательство отправлять ежемесячные отчеты, регулярные встречи

с коллегами и, конечно, «главный приз» — все это не давало расслабиться и мотивировало не откладывать реализацию задуманного на потом. Поэтому инициаторам и организаторам обучения хочется сказать большое спасибо!»



**Александр Кузьмин, директор
НОУ «Школа им. А.М. Горчакова»**

Название проекта: «Формирование целевого капитала Эндаумент-фонда Школы им. А. М. Горчакова»

Полномочия участника Программы:

Представительские функции.

Привлечение пожертвований от родителей и выпускников.

Цели кампании: Формирование целевого капитала в течение 1,5 лет с целью его дальнейшего наполнения для обеспечения устойчивого развития Школы в будущем.

Степень реализации поставленных целей

Цель была достигнута полностью. В формировании и пополнении ЦК приняли участие три физических лица — два представителя крупного бизнеса и родитель выпускника Школы.

Сформирован совет по управлению ЦК, капитал передан в доверительное управление.

— Что Вам дало участие в программе «Целевые капиталы: стратегия роста»?

Александр Кузьмин:

«Участие в программе мне дало:

- ▲ *понимание, что такое фандрайзинг, и ощущение личного профессионального роста;*
- ▲ *импульс к организации фандрайзинговой деятельности (в том числе по формированию целевого капитала) в нашей школе;*
- ▲ *возможность постоянной рефлексии в формате отчетов, что впоследствии воплотилось в моем эссе, с которым я принимаю участие в конкурсе «Директор школы 2014» (тема этого года «Человеческие ресурсы и финансы»);*
- ▲ *шанс познакомиться с настоящими профессионалами и яркими и интересными личностями».*



Олег Шарипков,
исполнительный директор
Пензенского регионального
общественного благотвори-
тельного фонда «Гражданский
Союз», заместитель председа-
теля Координационного совета

Партнерства фондов местных сообществ

Название проекта:

«Капитал местного сообщества»

Полномочия участника Программы: Общее руководство проектом, взаимодействие с донорами.

Цели кампании: Собрать к концу 2013 года — началу 2014 года 4 млн рублей и зарегистрировать целевой капитал.

Степень реализации поставленных целей

Все промежуточные результаты достигнуты. В итоге общая сумма местных пожертвований на 1 января чуть меньше запланированной — 3 740 433 рубля без учета 1 млн рублей, которые передал организации по промежуточным итогам Владимир Потанин. Общая сумма привлеченных пожертвований составляет 4 740 433 рубля.

К концу 2013 года было принято решение отказаться от плана делать ЦК внутри фонда и создать специализированную организацию. Это связано с особенностями законодательства о ЦК и благотворительной деятельности. В настоящее время идет процесс регистрации новой организации. Все уже собранные средства будут переведены на формирование ЦК в новый спецфонд. Это произойдет в конце июня 2014 года.

— Что Вам дало участие в программе «Целевые капиталы: стратегия роста»?

Олег Шарипков:

«Я познакомился практически со всеми людьми в России, которые занимаются целевыми капиталами! Получил необходимые знания. И конечно, участвуя Программе, мы и сами сформировали в Пензе целевой капитал».

«Формирование первого в регионе целевого капитала мы считаем чрезвычайно важным, поскольку за первым всегда идет второй, затем третий и т.д. В Пензенской области много хороших музеев, есть крупные вузы, театры,

а в последнее время появились интересные проекты городских сообществ. На все это невозможно в полной мере выделить бюджетные средства. И тут мы надеемся на поддержку целевого капитала. Во-первых, на финансы, во-вторых, на методическую базу, поскольку создаваемая в Пензе модель целевого капитала уникальна для России. В будущем каждый пензенский музей и вуз должны иметь свой целевой капитал, и это будущее закладывается уже сегодня».

Юрий Кривов,
председатель правительства Пензенской области (член совета по управлению ЦК)



Ирина Сэм,

зам. руководителя Дирекции программ профессионального сопровождения студентов и выпускников ЮФУ Центра стратегического партнерства

Название проекта:

«Публичный сбор средств под девизом «Университету — от меня!»

Полномочия участника Программы: Координация деятельности участников проекта, взаимодействие со СМИ и освещение хода реализации кампании. Мониторинг и анализ поступления средств в ФЦК ЮФУ. Организация акции публичного сбора средств на Дне выпускника и проведение благотворительного аукциона в пользу ФЦК ЮФУ, подготовка информационных материалов для встречи выпускников в Берлине, участие в подготовке заседаний Попечительского совета ФЦК ЮФУ, отчет о ходе кампании.

Цели кампании: Организация публичного сбора средств, сбор заявленной суммы — 1 млн рублей и привлечение к участию в кампании масштабной аудитории дарителей. Доход от средств, собранных в ходе публичного сбора, пойдет на выплату стипендий наиболее талантливым молодым ученым Южного федерального университета и финансирование научных и исследовательских проектов ученых и сотрудников нашего университета, отобранных на конкурсной основе.

Степень реализации поставленных целей

Промежуточные результаты кампании предполагалось отслеживать по итогам основных массовых мероприятий, включенных в план проведения публичного сбора.

Заявленные задачи проекта, такие как:

- ▲ пропаганда модели целевого капитала среди выпускников, сотрудников, преподавателей и студентов Южного федерального университета;
- ▲ стимулирование широкого участия университетского сообщества в пополнении Фонда целевого капитала для зарождения и развития массовой благотворительности на благо Южного федерального университета в основном были выполнены.

В план кампании вносились изменения, связанные с реорганизацией структуры управления Южного федерального университета. В ходе выполнения проекта в январе 2013 года была создана Дирекция программ профессионального сопровождения студентов и выпускников ЮФУ, которая, помимо прочего, координировала деятельность Фонда целевого капитала (Центр стратегического партнерства, курирующий деятельность Фонда целевого капитала, входит в состав Дирекции и подчиняется ей). Повышение статуса руководителя настоящего проекта до заместителя руководителя Дирекции

программ профессионального сопровождения студентов и выпускников ЮФУ открыло новые возможности для обогащения плана реализации проекта и наполнения его новыми интересными мероприятиями.

Так, именно Дирекция выступила инициатором и организатором проведения Дня выпускника ЮФУ в Ростове-на-Дону и проведения благотворительного аукциона в пользу ФЦК, а также Дня выпускника университета в Берлине. По итогам этих двух мероприятий удалось создать актуальную базу данных выпускников университета для формирования Ассоциации выпускников (проект Устава вывешен на сайте ЮФУ, в настоящее время Дирекция начала организационные мероприятия по оформлению Ассоциации выпускников).

Впервые во время IV Фестиваля науки Юга России по инициативе руководителя проекта в закрытой зоне мастер-классов была организована Школа волонтеров для привлечения средств в Фонд целевого капитала, в которой знакомили с технологиями организации и проведения фандрайзинговых кампаний и был продемонстрирован творческий, креативный подход к решению социальных задач нетривиальными методами.

Кроме этого, именно по инициативе Дирекции и при ее организационной поддержке 17–18 октября 2013 года в рамках сетевого взаимодействия федеральных университетов была проведена 2-дневная научно-практическая конференция «Лучшие практики развития программ сопровождения студентов и выпускников в университете», и работа одной из трех ее секций была посвящена фондам целевого капитала: «Развитие фандрайзинговой деятельности в образовании. Опыт работы ФЦК и ассоциаций выпускников в федеральных университетах».

21 апреля 2014 года состоялось заседание Попечительского совета ФЦК, на котором был избран новый председатель, подписавший договор пожертвования на пополнение ФЦК ЮФУ на сумму 700 тыс. рублей.

— *Что Вам дало участие в программе «Целевые капиталы: стратегия роста»?*

Ирина Сэм:

«Поскольку Программа была обучающей, то, в первую очередь, участие в ней дало мне возможность получить уникальные знания»

о перспективных методах образовательного фандрайзинга и рекомендации экспертов и кураторов, как правильно применять полученные знания на практике, сделать работу Фонда целевого капитала ЮФУ более эффективной, содействовать укреплению университета. Бесценным оказалось знакомство с другими участниками Программы и возможность живого общения во время очных сессий, обмен уже имеющимся опытом и сравнение работы нашего фонда с другими эндаументами.

Реализация нашего проекта в рамках Программы позволила приобрести новый опыт и навыки работы с массовым жертвователем, дала толчок началу широкой информационно-просветительской кампании по пропаганде модели ФЦК ЮФУ и формированию общественного мнения в пользу поддержки деятельности фонда, способствовала вовлечению в сообщество доноров все большей аудитории. Фонд нашего университета стал узнаваемым среди потенциальных доноров и благодаря активной, творческой работе привлекаемых волонтеров».



Юлия Суворова, начальник отдела по взаимодействию с меценатами Фонда развития МГИМО

Название проекта: «Фонд развития МГИМО — создавая будущее!»

Полномочия участника Программы:

Координация проекта, составление ежемесячных планов реализации кампании и контроль за их выполнением, ведение содержательной части кампании путем взаимодействия со всеми службами университета (бухгалтерия, планово-экономический отдел, договорной отдел, языковые кафедры университета — авторы книг, издательство и типография МГИМО, дизайнеры, верстальщики и т.д.)

Цели кампании: Привлечение в целевой капитал Фонда развития МГИМО 170 млн рублей за 5 лет и финансирование стратегических проектов университета за счет доходов от управления целевым капиталом. В 2013 году планировалось привлечь 30–35 млн рублей.

Степень реализации поставленных целей

Достигнув заявленной цели (35 млн рублей) уже в феврале 2013 года, фонд приступил к поиску финансирования на реализацию других стратегических проектов университета.

План фандрайзинговой кампании был пересмотрен и модифицирован исходя из складывающихся обстоятельств и с помощью новых, полученных в процессе обучения знаний.

— *Что Вам дало участие в программе «Целевые капиталы: стратегия роста»?*

Юлия Суворова:

«Участие в Программе позволило мне по-новому посмотреть на методики фандрайзинга, увидеть в них реальное руководство к действию, а не сухую теорию. Знания, полученные от именитых российских и зарубежных лекторов, которые открыто делились своими профессиональными достижениями в сфере фандрайзинга, а также обмен опытом с коллегами и чуткие наставления кураторов помогли открыть перед нашим фондом новые горизонты».



Александр Попов, ведущий менеджер центра по развитию партнерства с выпускниками УрФУ

Название проекта:

«Мы развиваем университет»

Полномочия участника Программы:

Консультирование по организации фандрайзинговой деятельности, разработка фандрайзинговых проектов, фандрайзинг, обучение волонтеров.

Цели кампании: К 1 января 2014 года привлечь в эндаумент 10 млн рублей; к 19 октября 2020 года привлечь в эндаумент УрФУ 200 млн рублей.

Степень реализации поставленных целей

С ноября 2013 года разворачивается кампания «Мы развиваем университет». План привлечения пожертвований выполнен (см. таблицу ниже). Фактические показатели «количество взносов от физических лиц» и «количество взносов от юридических лиц» оказались несколько меньше плановых, однако их компенсировали большие размеры взносов по сравнению с плановыми показателями.

Сравнение плановых и фактических показателей реализации кампании «Мы развиваем университет» за 2013 год

Показатель	План	Факт	Выполнение плана, %
Сумма пожертвований, тыс. рублей	10 000	10 416	104
Пожертвования от физических лиц, тыс. руб.	3 000	2 907	97
Количество взносов от физических лиц	1 200	1 073	89
Средний взнос физических лиц, руб.	3 333	3 688	111
Пожертвования от юридических лиц, тыс. руб.	7 000	7 042	101
Количество взносов от юридических лиц	20	19	95
Средний взнос юридических лиц, тыс. руб.	350	370	106
Подготовлено фандрайзеров к 01.01.2014	8	8	100
Подготовлено волонтеров к 01.01.2014	80	107	134

— Что Вам дало участие в программе «Целевые капиталы: стратегия роста»?

Александр Попов:

«Участие в образовательной программе Фонда В. Потанина «Целевые капиталы: стратегия роста» помогло выстроить систему фандрайзинга в университете: сформировать структуру, настроить бизнес-процессы привлечения средств в университет, наладить эффективное взаимодействие структурных подразделений, разработать и реализовать фандрайзинговые проекты, сформировать сообщество волонтеров-фандрайзеров. Во время участия в образовательной программе сформировалось одно из стратегических направлений развития эндаумента: создание целевых капиталов по институтам и филиалам. В этом, помимо собственно учебной программы, помог и бенчмаркинг фандрайзинга других вузов — участников образовательного проекта. Важным результатом участия в образовательной программе является и то, что фандрайзинг в эндаумент активизировал благотворительную активность доноров на другие цели, помимо эндаумента.

Особенно важную роль образовательная программа сыграла в повышении эффективности массового фандрайзинга. Рассеялись опасения относительно низкой эффективности массового сбора средств. Благодаря участию в Программе в 26 раз уменьшился средний взнос в эндаумент. Средний взнос в эндаумент во время образовательной программы составил 10 072 рубля, в то время как до образовательной программы — 262 320 рублей. В 22 раза увеличилось количество взносов физических лиц по отношению к юридическим лицам. Так, до участия в образовательной программе количество взносов физических лиц в 2,6 раза превышало количество взносов юридических лиц, в то время как во время образовательной программы этот показатель возрос до 56,5. Стоит отметить в качестве результата и фандрайзинговый оптимизм университетской команды проекта, который возник во многом благодаря эмоциональной и консультативной поддержке организаторов проекта, «перекрестному опылению» идеями и успехам других участников образовательной программы».

«За рубежом эндаумент — явление абсолютно нормальное, привычное, и накопления фондов в современных зарубежных вузах составляют десятки миллионов долларов... В нашем обществе понимание этого пока не привито в должной степени. Более богатый призван помочь более бедному, но на сегодня высшая школа богатой не считается. Она, конечно, богата интеллектуально, но с точки зрения материальной — нет».

Станислав Набойченко,
президент Уральского федерального университета



Мария Булыгина,
менеджер фонда управления
целевым капиталом ТГУ

Название проекта:

«Реконструкция Сибирского ботанического сада на основе публичного сбора средств»

Полномочия участника Программы:

Менеджер проекта. В обязанности входит: мониторинг проекта, инициация и исполнение грантовой деятельности, сотрудничество

с Сибирским ботаническим садом, PR, сотрудничество с руководством университета и представителями власти, ведение отчетной деятельности, выстраивание отношений с потенциальными донорами, коммерческими банками. Выполненные мероприятия сотрудником: отмена комиссии на все пожертвования от физических лиц в Сибирском отделении Сбербанка России; разработка кнопки «внести пожертвование в пользу СибБС» на банковских терминалах; разработка и выпуск специализированной квитанции в пользу СибБС; разработка PR-кампании; написание пресс-релизов; ведение и актуализация базы данных настоящих и потенциальных доноров; разработка представительских материалов; организация работы с представителями Попечительского совета и Правления Фонда ТГУ. Полный рабочий день.

Цели кампании: Привлечь максимально широкую аудиторию к проблемам Сибирского ботанического сада. Привлечь максимальное количество жертвователей, основываясь на идее публичного сбора средств. Популяризировать университетский эндаумент. Направить собранные средства на реконструкцию СибБС.

Степень реализации поставленных целей

В ходе кампании были привлечены разные категории жертвователей: горожане, студенты вуза, представители власти и крупного бизнеса. С помощью акции удалось актуализировать проблемы Сибирского ботанического сада и обратить внимание жителей города на необходимость его реконструкции.

Программа была изменена. Когда началась кампания, стало ясно, что крупного донора привлечь в регионе и в городе будет крайне сложно. В городе утрачены традиции меценатства, культура пожертвований находится на этапе восстановления. Население не понимало идею эндаумента и связи между эндаументом и СибБС. Из-за этого проект был переориентирован на привлечение массового жертвователя, что в конечном итоге удалось реализовать.

«Считаю, что каждый выпускник должен помнить и чтить свой университет. Внести посильный вклад в развитие Томского государственного университета важно для меня, ведь это возможность улучшить качество образования наших студентов, повысить

привлекательность ТГУ для новых абитуриентов. Желаю успехов, интенсивного развития и ярких побед родному вузу».

Алексей Князев, заместитель губернатора Томской области по научно-образовательному комплексу и инновационной политике

— *Что Вам дало участие в программе «Целевые капиталы: стратегия роста»?*

Мария Булыгина:

«Пришло полное понимание слова «фандрайзинг», хотя оно говорит само за себя. Пришло понимание, куда двигаться, как правильно выбрать направление, что нужно, чтобы добиться успеха в нашем деле.

Привлекли огромное внимание к феномену «эндаумента». Уверена, что успех публичного сбора в пользу СибБС во многом обусловлен участием в Программе. Потому что Программа дала главный ответ на вопрос: как? До участия в Программе не было четкого понимания построения успешной деятельности ЦК в рамках университета.

Теперь мы точно знаем:

- 1. многие стали понимать, что такое целевой капитал;*
- 2. что необходимо сделать, чтобы добиться успеха в рамках массового сбора;*
- 3. что есть замечательные люди — настоящие профессионалы своего дела, которые придут на помощь и дадут полезный и бесценный совет: РЭШ, Форум Доноров и БФ В. Потанина — команда профессионалов!»*



Александр Сафронов,
исполнительный директор Фонда
«Наш Исторический»

Название проекта: Поддержка научных проектов молодых ученых на историческом факультете МГУ»

Полномочия участника Программы:

Управление всеми сферами деятельности фонда, проведение общественных мероприятий, переговоров, осуществление кампании по сбору средств, управление целевым капиталом фонда. Представляет отчетность фонда. Штатный сотрудник фонда.

Цели кампании: Пополнение целевого капитала Фонда «Наш Исторический» для поддержки научных проектов молодых исследователей на историческом факультете МГУ посредством развития и консолидации сообщества выпускников факультета.

Степень реализации поставленных целей

Все запланированные на 2013-й — начало 2014 года мероприятия проведены.

Заведена единая база данных выпускников исторического факультета с контактами, которая постоянно пополняется. Организована система рассылки новостей и объявлений по электронной почте, размещение новостей в лентах соцсетей, проведены незначительная реорганизация сайта и наполнение интернет-контента.

Значительно расширен круг доноров фонда — не только за счет выпускников, но и за счет лиц, заинтересованных в развитии исторической науки.

Начат массовый сбор средств в целевой капитал, однако из собранного объема средств около 1,4 млн рублей перечислено не в ЦК, а было израсходовано на уставные цели.

За счет собранных в ЦК средств увеличено финансирование научных проектов молодых ученых, что является основной целью данной кампании.

В ходе кампании были внесены изменения в ее направленность. Если первоначально было использовано общее название «Будущее исторической науки в Московском университете», то в результате ее практического осуществления было решено сосредоточиться на поддержке научных проектов молодых ученых на историческом факультете. Именно с этой целью в настоящее время ведется сбор средств в целевой капитал. Таким образом, финансовая поддержка молодых ученых из средств ФЦК является одним из способов их привлечения на исторический факультет. Несмотря на изменение целей, задачи и методы осуществления кампании остались неизменными.

— Что Вам дало участие в программе «Целевые капиталы: стратегия роста»?

Александр Сафронов:

«Участие в программе «Целевые капиталы: стратегия роста» дало, в первую очередь, понимание дальнейших направления и перспектив развития Фонда «Наш Исторический». Работа в рамках учебно-практического курса позволила получить и реализовать знания в сфере фандрайзинга,

без чего невозможно успешное функционирование фонда целевого капитала. Кроме того, появилась прекрасная возможность перенять опыт коллег, занимающихся развитием своих фондов на территории России, и преодолеть информационную изоляцию, которая отрицательно сказывается на деятельности фонда целевого капитала.

В этой связи чрезвычайно ценно налаживание контактов с Форумом Доноров и представление Фонда «Наш Исторический» на широком информационном поле, что произошло благодаря участию в программе Фонда В. Потанина. Однако наиболее важным результатом Программы лично для меня как участника Программы и исполнительного директора является приобретенное чувство уверенности в правильности решений и действий, которые я осуществляю в деле развития Фонда «Наш Исторический».



**Ольга Субанова, руководитель
Группы развития целевого
капитала Финуниверситета**

Название проекта:

«Вечный двигатель успеха»

Полномочия участника Программы:

Реализация проекта, руководство

Группой развития целевого капитала (с июля 2013 года). Функционал: подготовка информационных материалов, проведение переговоров, телефонные звонки. Планирование кампании. Организация работы нового подразделения. Постановка документаоборота. Взаимодействие с управляющей компанией, в том числе согласование и проверка отчетности. Организация и проведение мероприятий фонда. Участие в мероприятиях, направленных на пополнение базы данных потенциальных дарителей. Решение проблем автоматизации приема пожертвований через банки-партнеры. Автоматизация деятельности фонда.

Цели кампании: Создание механизма по регулярному привлечению массовых пожертвований в фонд целевого капитала. Для достижения заявленной цели были определены следующие подцели:

- ▲ формирование инфраструктуры по привлечению пожертвований;
- ▲ проведение публичного сбора средств в целевой капитал;
- ▲ формирование (актуализация) базы данных.

Степень реализации поставленных целей

В рамках программы «Целевые капиталы: стратегия роста» был представлен проект по развитию системы регулярного привлечения массовых пожертвований в фонд целевого капитала. Для обеспечения регулярных поступлений в Эндаумент-фонд было внедрено решение по приему пожертвований через платежные терминалы ОАО «Московский индустриальный банк» — партнера Финансового университета.

В университете реализован уникальный проект «Кампусная карта». Владелец кампусной карты может поддержать фонд, внося пожертвования через платежные терминалы и систему «Телебанк». Для информационной поддержки запуска приема пожертвований через терминалы была разработана игра от Эндаумент-фонда, опубликованная в мартовском номере журнала «Финансист». Наглядное, красочное

представление всех территорий, на которых расположены факультеты Финансового университета, с указанием платежных терминалов банка должно было упрощать прием пожертвований в пользу Эндаумент-фонда.

Информация о полученных пожертвованиях публикуется на сайте Эндаумент-фонда, в социальных сетях, а также в печатном корпоративном издании «Финансист», распространяющемся среди студентов, преподавателей, выпускников Финансового университета (тираж 4000 экземпляров). В каждом номере есть публикация от Эндаумент-фонда (новые пожертвования, интересная информация, фотоотчеты). Для своевременного информирования дарителей организована регулярная рассылка журнала «Финансист».

Специальные публикации были подготовлены в январский, юбилейный, а также в мартовский номера журнала. В январском номере журнала «Финансист» была опубликована поздравительная новогодняя открытка, в которой был зашифрован QR-код со ссылкой с видеопоздравлениями от администрации университета, сотрудников Группы развития целевого капитала, студентов Финансового университета.

В марте 2014 года Финансовый университет отмечал 95-летие, и к праздничным мероприятиям был приурочен специальный номер журнала «Финансист». Для юбилейного номера был подготовлен материал об Эндаумент-фонде с отражением основных «вех» его истории. Отдельным пунктом было отмечено создание Группы развития целевого капитала, структурного подразделения университета (одна из заявляемых целей проекта в рамках программы «Целевые капиталы: стратегия роста»). К каждому экземпляру журнала прилагался фильм о Финансовом университете, в котором также упоминался фонд целевого капитала.

Для работы внутри университета в рамках выездного семинара-совещания было организовано выступление исполнительного директора фонда В. Н. Сумарокова перед членами Ученого совета. Руководителей филиалов Финансового университета о результатах работы Эндаумент-фонда проинформировала О. Субанова.

В 2012 году на доход от целевого капитала было закуплено 12 лицензий программно-аппаратного комплекса Bloomberg Professional, оборудована специальная учебная «Международная финансовая лаборатория».

Финансовый университет — один из немногих вузов в России, обладающий целым учебным классом Bloomberg, в котором в режиме реального времени отражаются все самые актуальные деловые новости, аналитические обзоры, базы данных и т.д. Для продвижения целевого капитала был организован цикл публикаций о Международной финансовой лаборатории, в которых упоминался Эндаумент-фонд.

— Что Вам дало участие в программе «Целевые капиталы: стратегия роста»?

Ольга Субанова:

«Подводя итоги участия в пилотной программе, хочется поблагодарить организаторов за интересный курс и полезную информацию. В ходе обучения были затронуты вопросы, критически важные для будущего успешного развития эндаументов. Фонд целевого капитала Финансового университета был создан одним из первых в России, но, даже с учетом накопленного собственного опыта, было чрезвычайно полезно и важно узнать от коллег что-то новое и интересное. Идею с QR-кодом, когда даритель

может пройти по ссылке и увидеть/услышать слова благодарности, я почерпнула на одном из мероприятий, куда всех любезно приглашал Форум Доноров. Надеюсь, что интерактивная новогодняя открытка порадовала наших дарителей и помогла первокурсникам, принявшим участие в видеосъемке, узнать много нового об Эндаумент-фонде и результатах его работы. Каждый из участников пилотной программы выступил своеобразным проводником идеи целевого капитала, инициатором важных перемен как в своей организации, так и за ее пределами, носителем непростой идеи, воплощение которой требует значительного времени и усилий многих лиц. По моему мнению, огромная заслуга организаторов в том, что таких людей, благодаря всем участникам пилотной программы, стало существенно больше. Большое спасибо за предоставленную возможность!»

➤ Практические рекомендации

В ходе Программы ее организаторы подготовили много полезной информации для работы эндаумент-фондов. Часть ее была доступна только участникам, поэтому в данный раздел включены статьи, которые могут быть интересны широкому кругу читателей. Мы выделили две темы, которые, на наш взгляд, являются важными для фондов целевого капитала: создание презентационных материалов (брошюр) фонда и наличие онлайн-представительства.

Как создать брошюру фандрайзинговой кампании

Ирина Круглова,
специалист по фандрайзингу Центра по работе с выпускниками РЭШ, главный редактор ежегодного журнала сообщества выпускников и друзей РЭШ NES Alumni Magazine № 7, № 8

Участники программы «Целевые капиталы: стратегия роста» в рамках своих кампаний

издавали различные материалы для представления особенностей деятельности организации, ее миссии, результатов ее работы. Наличие таких продуктов говорит о профессиональном подходе сотрудников к развитию своей организации, об их заинтересованности в поиске партнеров и поддержании отношений с ними.

Автор данной статьи дает практические рекомендации по созданию брошюры фандрайзинговой кампании, основываясь на международном опыте, а также анализируя материалы участников Программы.

Фандрайзинговая брошюра «case for support» (case statement, campaign statement) является особым видом публикации и считается неотъемлемой частью любой фандрайзинговой инициативы.

Роби Ки и Кэролин Пелцел¹ дают следующее определение понятия case statement: это письменный документ, который описывает направления деятельности организации, поясняет необходимость существования этих направлений для общества, дает описание текущей фандрайзинговой кампании и объясняет донору, почему важна его поддержка².

Case for support может быть представлен как в виде публикации (брошюра, листовка, три-фолд и др.), так и в устном обращении или речи. В целом, это обращение к потенциальным донорам с призывом оказать поддержку вашей организации.

1 Кэролин Пелцел (Carolyn A. Pelzel) – первый вице-президент по развитию Дартмутского колледжа (Senior Vice President for Advancement, Dartmouth College).

Роби Ки (Roby V. Key) – заместитель вице-канцлера по развитию, Техасский христианский университет (Associate Vice Chancellor for Advancement Operations, Texas Christian University), председатель более 20 конференций ассоциации Council for Advancement and Support of Education (CASE).

2 Понятие было представлено в глоссарии, разработанном для участников летнего института по фандрайзингу в области образования «CASE Summer Institute in Educational Fundraising», Дартмутский колледж, 2012 год.

Для целей данного сборника мы будем говорить о case for support как о брошюре кампании, используемой с целью привлечь или удержать благотворителей. Этот вид публикации выполняет несколько функций одновременно — информационную, просветительскую, маркетинговую и мотивационную — и отличается от брошюры организации тем, что имеет призыв к поддержке, описание направлений поддержки и другие нижеизложенные отличительные элементы.

О составлении брошюры фандрайзинговой кампании пишут многие специалисты в области фандрайзинга, однако сложно утверждать, что существуют общепринятые правила. Скорее, правила обретают форму рекомендаций или негласных норм. В основу нижеследующих рекомендаций легли брошюры университетов, вошедшие в коллекцию примеров фандрайзинговых материалов организации Council for Advancement and Support of Education (CASE) — международной ассоциации образовательных учреждений, а также брошюры некоммерческих организаций, соответствующие негласным правилам составления фандрайзинговых брошюр, и примеры материалов участников программы «Целевые капиталы: стратегия роста».

Несмотря на отсутствие четких правил составления брошюры кампании, при проведении анализа фандрайзинговых брошюр можно проследить общие нормы, которых придерживаются специалисты в области фандрайзинга и коммуникаций.

Рассмотрим примеры выбора названия брошюры. Как правило, фандрайзинговая кампания имеет определенное название или тему. Это могут быть такие лозунги, как «Определяющий момент», «Создавая историю», «Инвестируя в совершенство». Брошюра с одноименным названием, в свою очередь, поддерживает слоганы кампании, создавая связанные с темой кампании сюжеты. Например, брошюра женского колледжа Cottey College (штат Мичиган, США) для кампании под заголовком «Определяющий момент» содержит истории выпускниц и студенток с общей темой «Мой определяющий момент». Описание кампании на протяжении всей брошюры сопровождается рассказами представителей сообщества о памятных моментах жизни, связанных с университетом.

Участники программы «Целевые капиталы: стратегия роста» тоже используют общие темы

кампаний среди фандрайзингового инструментария. Примерами служат следующие названия кампаний: «Фонд развития МГИМО — создавая будущее!», «Мы развиваем университет» (Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина), «Университету — от меня!» (Фонд целевого капитала Южного федерального университета), «Впиши свое имя в историю университета!» (Фонд управления целевым капиталом Томского государственного университета).

Структура и содержание брошюры

Анализ брошюр показывает, что негласных правил придерживаются и при составлении структуры. Содержание определяется на основе следующих положений:

- ▲ краткое резюме кампании или персональное обращение-приветствие;
- ▲ история и развитие организации (две-четыре вехи);
- ▲ уникальная позиция организации и ее преимущество в своем сообществе;

- ▲ направления для поддержки и видение развития организации после кампании (две-четыре общие темы, внутри которых — много направлений);
- ▲ план кампании (предполагаемые временные рамки проведения кампании, программа признания доноров и др.);
- ▲ заключительное слово (повторный призыв к действию).

Ниже подробнее обсудим каждую из составляющих структуры.

Краткое резюме фандрайзинговой кампании

В начале брошюры размещают краткое резюме того, что написано в публикации, чтобы «сэкономить» время читателя на прочтении всего материала. Часто это краткое описание составляют в виде обращения от руководителя фандрайзинговой кампании или организации, председателя попечительского совета фонда, крупного донора-выпускника, возглавившего кампанию, и других руководящих лиц. Это может быть коллективное или индивидуальное обращение.

Цель обращения — привлечь читателя с помощью личного призыва с изложением самой необходимой информации на случай, если материал брошюры останется непрочитанным.

Выделяют следующие составляющие обращения главы кампании:

- ▲ Благодарность за оказанную поддержку

Руководитель кампании благодарит всех, кто внес вклад в развитие организации. Если кампания уже идет, руководитель благодарит всех, кто оказал поддержку. Если кампания только начинается и финансовые успехи еще не были достигнуты во время «тихой» фазы¹ кампании, или «тихой»

1 «Тихая» фаза кампании – это период, в который происходит привлечение крупных пожертвований перед объявлением кампании публичной или открытой. Во время «тихой» фазы привлекается 30–60% средств от той суммы, которая при открытии кампании будет заявлена в качестве финансовой цели кампании. Таким образом, во время «официального открытия» кампании остается привлечь определенную сумму средств для достижения конечного результата. «Тихая» фаза – это задел для успеха кампании, пример для других доноров. Благодаря «тихой» фазе кампании при «открытой» фазе происходит привлечение доноров к проекту, который уже успешно осуществляется.

фазы не было как таковой, руководитель благодарит за нематериальное участие сообщества. Это может быть любая форма участия: потенциальные доноры приходят на лекции и выставки, оставляют отзывы, интересуются будущими проектами, дают советы и направляют к тем, кто может оказать экспертную поддержку.

▲ Выражение веры в будущее организации

Руководитель кампании выражает веру в будущее самой организации, поскольку, согласно общепринятому правилу фандрайзеров, успех притягивает успех, а доноры не стремятся оказать поддержку организациям, обреченным на провал. В связи с этим следует избегать таких выражений, как «без вашей поддержки нам не справиться с вызовами XXI века».

▲ Выражение уверенности в успехе кампании и ее пользе

Обращение призвано привлечь доноров стать частью важного начинания и взывает к чувству причастности донора к созданию полезного для общества или для себя дела.

Иногда обращение руководителя кампании может содержать общие слова, однако знание деталей кампании подает читателю сигнал о личном внимании руководителя к ходу кампании и личному участию в ней. Помимо указания суммы пожертвований и количества доноров, можно упомянуть, сколько часов уделили волонтеры для помощи деятельности организации за определенный срок.

История и развитие организации

Описание истории и развития организации должно содержать два-четыре памятных момента, которые также имеют значение и для фандрайзинговой кампании, например, это может быть дата создания фонда целевого капитала. В презентации о фонде целевого капитала Российского государственного гуманитарного университета, одного из участников программы «Целевые капиталы: стратегия роста», тремя вехами представлена история целевых капиталов в России:

- ▲ 1909 г. Российская империя, Общество Х. С. Леденцова.

- ▲ 2006 г. Российская Федерация, Федеральный закон № 275-ФЗ.
- ▲ 2007–2012 гг. Российская Федерация, зарегистрировано более 70 фондов.

Эта информация сопровождается фотографиями и логотипами организаций.

Другим примером служат материалы «Международной Амнистии». В брошюре фандрайзинговой кампании «Международной Амнистии» — «Поворотный момент для прав человека» — история описывается в четырех пунктах, которые отражают успешные моменты деятельности этой некоммерческой организации, такие как освобождение из тюрьмы невиновного политзаключенного.

Уникальность позиций организации

Об уникальности в брошюрах пишут для того, чтобы вызвать чувство лояльности и причастности донора к организации и ответить на вопрос «почему мы полезны стране или местному сообществу?». Уникальность может быть обусловлена не только местом в рейтинге, премией и аккредитацией, но и географическим расположением,

атмосферой (например, принцип социальной ответственности и дух оптимизма) и другими отличительными чертами, которые будут близки местному сообществу или потенциальной аудитории.

Примеры описания уникальности хорошо демонстрируют участники программы «Целевые капиталы: стратегия роста». Уникальность позиции в рамках осуществления кампании изложена в материалах музея-заповедника «Петергоф»: «ГМЗ «Петергоф» стал первым музеем-заповедником России, которому создание эндаумент-фонда должно помочь обеспечить финансовую стабильность и независимость от разовых благотворительных пожертвований» и «Мы в числе первых встали на путь освоения этого начинания, нового для учреждений культуры нашей страны».

Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа не уступает в уникальности: «В настоящий момент фонд является крупнейшим из себе подобных (фондов целевого капитала) в области культуры в России».

Смольный институт свободных искусств и наук Санкт-Петербургского государственного

университета в своих материалах также излагает видение своей уникальности одним предложением: «Факультет свободных искусств и наук Санкт-Петербургского государственного университета — первая в России программа либерального образования».

Выявление и представление уникальности зачастую вызывает сложности у фандрайзеров небольших и малоизвестных организаций. Хорошим примером решения этой задачи служат обращения ректоров американских университетов. Если вы прочтете обращения президентов университетов, входящих в первую десятку рейтинга по размеру эндаумента в США, и обращения ректоров университетов, позиции которых в национальном рейтинге не так высоки, вы найдете одинаковые слова: ректор, как правило, выражает уверенность в том, что именно в его университете — лучшие студенты и лучший профессорский состав. Выражая уверенность в исключительности университета, лидер фандрайзинговой кампании стремится вдохновить доноров и вызвать чувство лояльности.

Как было отмечено выше, среди дифференцирующих факторов можно выделить уникальную

культуру, определенные области, охват влияния и др. В то время как Йельский университет, Дьюкский университет, Стэнфорд, Гарвард или Колумбийский университет и другие именитые университеты используют в своих материалах призыв к улучшению экологической ситуации в мире и решению глобальных проблем (“to advance ideas, make new connections, and move the world forward”¹ или “bring benefits to the nation and the world”²), фандрайзеры других университетов так же хорошо пользуются данным инструментом на своем — региональном или местном — уровне. Как видно из примеров участников программы «Целевые капиталы: стратегия роста», этот инструмент применим и к российским некоммерческим организациям и университетам.

1 Presidential Letter, Duke University (Обращение президента Дьюкского университета)

<http://dukeforward.duke.edu/overview/from-the-president>

2 President’s Message, Columbia University (Обращение президента Колумбийского университета) <http://giving.columbia.edu/cucampaign/presidentsmessage.html>

Направления для поддержки и видение развития организации после кампании

Как правило, выделяют две-четыре темы, также называемые приоритетами кампании, в рамках которых изложено много направлений. Примером служит брошюра, завоевавшая премию международной ассоциации CASE в номинации «фандрайзинговая публикация» в 2012 году, — брошюра Мемориального университета Ньюфаундленда (Memorial University of Newfoundland, Канада¹), в которой обозначены три главных приоритета кампании: финансовая поддержка студентов, совершенствование академической программы, улучшение инфраструктуры. В рамках этих трех тем можно создавать более конкретизированные направления. Например, выделение грантов молодым ученым, выплата повышенных стипендий, издание исследовательских работ, приобретение высококлассного оборудования, строительство нового корпуса и др.

1 Memorial University of Newfoundland «Dare to» Campaign <http://www.dareto.ca/>

2 Презентацию можно найти на сайте Фонда поддержки культурных проектов «Открытая коллекция» <http://open-collection.com/about/donation>

Примером описания направлений кампании среди участников программы «Целевые капиталы: стратегия роста» служит презентация Фонда поддержки культурных проектов «Открытая коллекция». Кампания преследует одну общую цель «сохранить для потомков настоящее народное искусство»². Для достижения этой цели фонд осуществляет такие проекты, как «передача предметов искусства в музеи», «использование старинной росписи в современном дизайне», «реставрация предметов народного искусства». В этом материале фонда видение изменений выражается с помощью описания уже достигнутых результатов.

Пример более подробного описания направлений для поддержки предлагает другой участник Программы — Факультет свободных искусств и наук Санкт-Петербургского государственного университета. Описание направления «Комплектование библиотеки факультета и развитие информационных технологий», представленное ниже, ничуть не уступает фандрайзинговым брошюрам зарубежных университетов:

«Благодаря поддержке частных жертвователей и благотворительных фондов с самого начала

своего существования Факультет комплектовал библиотеку, соответствующую требованиям его междисциплинарного учебного плана.

Приобретение книг, журналов, полнотекстовых электронных баз данных и подписок, а также прав и членства в различных библиотечных консорциумах требуют существенных финансовых затрат. Также финансовой поддержки требует информационная инфраструктура института, включая вебсайт, систему дистанционного обучения, а также проект «Виртуальный кампус», который связывает факультет с Бард Колледжем и другими университетами в России и за рубежом посредством видеоконференций и передовых коммуникационных технологий».

В разработанной слушателем Программы брошюре описание направления сопровождается указанием суммы, необходимой для реализации проекта:

- ▲ создание именной библиотеки (указывается необходимая сумма);
- ▲ взнос в фонд целевого капитала для приобретения книг образовательной программы (указывается необходимая сумма);

- ▲ на развитие библиотеки (пожертвования любого размера и дарения);
- ▲ на компьютеры и информационные технологии (указывается необходимая сумма в год);
- ▲ на проект «Виртуальный кампус» (указывается необходимая сумма в год).

Такой подход позволяет сформировать ожидания донора и дать обязательство реализовать проект при получении конкретной суммы пожертвования. Фандрайзинговая брошюра и отличается от брошюры организации тем, что представляет направления для поддержки и обозначает области, которые требуют поддержки и могут заинтересовать донора помимо освещения текущих проектов организации. Так, брошюра Факультета свободных искусств и наук Санкт-Петербургского государственного университета рассказывает о проекте «Виртуальный кампус», о котором, возможно, слышали не все члены сообщества факультета.

Если фонд целевого капитала некоммерческой организации издает свою брошюру, в разделе о приоритетах кампании следует провести связь с целями самой организации, ради реализации

миссии которой эндаумент-фонд существует, поскольку доноры жертвуют средства на нужды организации, а не нужды фонда.

Описание плана кампании

Описание плана предполагает указание временных рамок проведения кампании, финансовой цели кампании, ожидаемых результатов (включая промежуточные), описание процесса приема пожертвований и программы признания доноров за пожертвования разных размеров.

Одним из примеров емкого описания системы принятия пожертвования является брошюра Университета Адельфи (Adelphi University, США): в ней описаны способы приема пожертвований, включая пледжи на несколько лет вперед, пожертвования в эндаумент-фонд и на уставную деятельность, а также представлены «сообщества доноров» в зависимости от уровня пожертвования или фонда, на который направляются средства (Circle of Distinction — «Круг особого отличия» — для признания доноров за пожертвования в 25 тыс. долларов США и выше, Dean's

Club — «Клуб декана» — для признания доноров за пожертвования в размере от 500 до 999 долларов и др.).

Закрепляя в официальном маркетинговом документе систему признания благодетелей или принятия пожертвований, университет делает кампанию прозрачной и демонстрирует тщательную подготовку к кампании.

Участники программы «Целевые капиталы: стратегия роста» также разрабатывали систему признания. Фонд развития МГИМО публикует на сайте описание сотрудничества с компаниями-партнерами¹, которое включает «бренди-рование аудиторий», возможности создания именных инициатив. В своей фандрайзинговой брошюре Фонд развития МГИМО не уступает зарубежным коллегам и в описании ожидаемых результатов от использования пожертвования: «Пожертвование в 600 тыс. долларов позволит нам опубликовать 3000 экземпляров учебника. В 2014 году цель напечатать два учебника, к 2016-му — четыре».

¹ Для более подробного описания см. страницу сайта <http://fund.mgimo.ru/180861.phtml>

Российская экономическая школа также стремится развивать возможности признания доноров. Например, Центр письма и коммуникаций РЭШ, получивший поддержку от Bank of America Merrill Lynch, в настоящее время выражает признание в коммуникационных материалах, представляя себя как «Центр письменной и устной коммуникации при поддержке Merrill Lynch», а также — в названии аудитории «Merrill Lynch Classroom».

Заключительное слово в брошюре

Заключительная часть брошюры обычно содержит повторный призыв к оказанию поддержки и выражение уверенности в успехе кампании. Например, повторяется краткий слоган, отражающий название кампании, предложенный на первых страницах публикации и красной нитью прошедший по всему материалу. Это может быть цитата известного деятеля, вошедшая в историю организации, как в брошюре «Международной Амнистии».

Другим распространенным вариантом заключительного слова является дополнительное личное обращение одного из руководящих лиц

фандрайзинговой кампании или организации (но не того, кто приветствовал читателей в начале публикации). Личное обращение в качестве заключительного слова используется, возможно, исходя из того, что начало и конец презентации материала запоминаются лучше. К тому же добрые и убедительные слова руководителя, обращенные лично к каждому читателю, свидетельствуют о том, что руководство организации всецело поддерживает цели кампании и закрепляет ее принципы, изложенные в публикации. Примером данного вида завершения публикации служит брошюра Университета штата Пенсильвания (Pennsylvania State University).

Можно воспользоваться такими формулировками, как «Настало время объединить усилия...», «Вместе мы сможем...», «Сегодня мы с вами решаем...». Участники программы «Целевые капиталы: стратегия роста» используют описанный инструментарий. Примерами служат такие заключительные призывы, как «Сохраним Петергоф всем миром!», «Сегодняшние студенты завтра будут создавать будущий облик страны. Приняв решение поддержать Фонд целевого капитала ЮФУ, вы делаете вклад в будущее России».

Способ изложения информации в брошюре и ее оформление

Брошюра кампании отличается от пресс-релиза, официального отчета и тому подобных видов коммуникаций. Брошюра кампании — это мотивирующий материал, который призван повлиять на решение потенциального жертвователя, в том числе и на уровне эмоций. В связи с этим рекомендуется использовать принцип «персонафикации», то есть изложения материала через призму историй представителей сообщества. Достаточно разместить цитаты и фотографии стипендиатов, попечителей, доноров. Принцип «персонафикации» связан с основополагающим принципом фандрайзинга: «Люди жертвуют людям, а не программам и зданиям». Если организации необходимы пожертвования на инфраструктуру, следует уделить внимание тому, как новое крыло здания будет способствовать улучшению услуг для гостей, посетителей, студентов или выпускников (в любой из этих категорий может оказаться сам донор).

При составлении фандрайзинговой брошюры нужно придерживаться профессионального языка, но избегать излишней академичности

и громоздких трудночитаемых предложений. Язык также должен придавать публикации душевный тон. Изложение материала следует вести в позитивном ключе, используя хорошие отзывы и выражая уверенность в достижении результатов, апеллируя к эмоциям и ценностям потенциального благотворителя.

В разделе, где содержатся личные обращения руководства, дополнительным маркетинговым инструментом послужит фотография. В обращениях руководства фандрайзинговых компаний в США или Европе руководящее лицо с полуулыбкой смотрит прямо в объектив, словно обращаясь лично к каждому читателю. Если на фотографии глава кампании смотрит в сторону, фотография может быть интуитивно некомфортно воспринята читателем, так как возникает диссонанс между словесным и визуальным сигналом.

Специалисты фонда Макартуров¹ рекомендуют представлять информацию так, чтобы ее визуально можно было легче воспринять, обозначая

1 Из материала презентации для некоммерческих организаций о составлении Case for Support. MacArthur Foundation Project (Russia) Teleconference, 28 December 2005

по два-три важных пункта и сопровождая каждый раздел графиком, цитатой или фотографией. Фотографии необходимы «живые», в действии. При ограниченном бюджете можно привлечь фотографов из волонтеров.

Заключительные рекомендации

Анализ брошюр участников программы показал, что несмотря на отсутствие четких правил создания такого продукта, данные организации следуют международному опыту и при подготовке подобных публикаций учитывают необходимые структурные элементы.

Рекомендуется писать тексты и собирать материалы коллективно, совместно с главой кампании и коллегами, обсуждая истории, рассказанные донорами, студентами, выпускниками, представителями других целевых аудиторий. Это поможет не только утвердить тексты публикации, но и закрепить официальную позицию организации относительно важных составляющих кампании (система принятия пожертвований, система признания благодотворителей и т.д.).

Рекомендуемая литература

Cottey College. “A Defining Moment”

Campaign Brochure:

<http://campaign.cottey.edu/cmsdocuments/brochure.pdf>

Kent State University. “Take Action. Achieve Excellence”

Centennial Campaign Case Statement:

<http://www2.kent.edu/universityarchitect/>

[foundationsofexcellence/upload/ksu-foe-bro.pdf](http://www2.kent.edu/universityarchitect/foundationsofexcellence/upload/ksu-foe-bro.pdf)

Lehman College. “Building on Tradition —

Generating Excellence” Case for Capital Campaign:

<http://www.lehman.edu/lehmancampaign/docs/>

[caseforcapitalcampaign.pdf](http://www.lehman.edu/lehmancampaign/docs/caseforcapitalcampaign.pdf)

McGill University. “History in the Making”

Case for Support:

http://www.mcgill.ca/files/campaign/McGill_case.pdf

McGill University. “Investing in Excellence”

Case for Support:

<http://www.mcgill.ca/files/campaign/>

[InvestingInExcellence.pdf](http://www.mcgill.ca/files/campaign/InvestingInExcellence.pdf)

Pennsylvania State University. “The Campaign for Penn State Students” Case Statement:
http://giveto.psu.edu/s/1218/images/editor_documents/Media_and_Events/Publications/Gift_Opportunities/case-statement-2012.pdf

Ryerson University. “Make Your Mark” Case for Support:
http://issuu.com/ryerson_university/docs/make_your_mark#

University of California, Berkley. “The Campaign for Berkley” Case Statement:
<http://identity.berkeley.edu/guidelines/berkeley-campaign-style-09.pdf>

University of Denver. “Ascend” Case for Support:
<http://www.du.edu/ascend/cmsdocuments/final-pdf-du-case.pdf>

University of Michigan. “Victors for Michigan” Case Statements:
<http://issuu.com/michiganlawschool/docs/casestatement?e=2714807/5509271>
http://leadersandbest.umich.edu/files/lb/lb_community/pubs/ezine/campaigncasestatement/

Widener University. “The Campaign for Widener”. Special Campaign Magazine Issue:
<http://www.widener.edu/news-events/magazine/10winter.pdf>

Zane State College. “Building a Vibrant Community” Campaign Case: <http://www.zanestate.edu/files/assets/campaigncase.pdf>

Коллекция фандрайзинговых брошюр на сайте Совета по развитию и поддержке образования (Council for Advancement and Support of Education): http://www.case.org/Samples_Research_and_Tools/Samples/Campaign_Case_Statements.html

Анализ веб-представительств сайтов участников Программы

Сегодня веб-сайт является одним из наиболее доступных инструментов публичного представительства фондов целевого капитала, информирования об их деятельности и обеспечения прозрачности работы, требуемой как законодательно, так и в ответ на запросы общественности.

Теплица социальных технологий (te-st.ru) совместно с Форумом Доноров (donorsforum.ru) провела исследование веб-представительств 65 фондов целевого капитала образовательных и других учреждений с тем, чтобы оценить современное состояние этих ресурсов и выполнение ими как минимум базовых информационных функций.

Специально для вас мы публикуем краткий анализ веб-представительств участников программы «Целевые капиталы: стратегия роста», а также рекомендации по размещению информации на сайте.

При анализе веб-представительств организаций — участников Программы выяснилось, что у 41% есть отдельные сайты фондов целевого капитала, а у 58% — страницы или разделы на сайтах организаций-бенефициаров. Страницы и разделы воспринимаются посетителями как часть сайтов организации, ассоциируются с ними, что упрощает объяснение потенциальным жертвователям связи целевого капитала и организации. В то же время нельзя сказать, что отдельные сайты фондов целевого капитала менее посещаемы или менее эффективны.

Мы оценили сайты и разделы веб-представительств по следующим параметрам:

- ▲ наличие информации, отражающей особенности организации (миссия, направления деятельности, уставные документы, отчетные документы);
- ▲ наличие информации, предназначенной для жертвователя (способы поддержать организацию, кнопка пожертвования, наличие контактной информации).

У всех сформированных фондов целевого капитала представлены уставные документы (как правило, устав и свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ — у специализированных фондов). Также у 64% участников на сайтах/страницах представлены годовые отчеты о деятельности фонда. Остальные либо публикуют их на сайте Министерства юстиции РФ, либо отчет является частью отчета организации-бенефициара. Стоит отметить, что годовые отчеты в утвержденной Минюстом форме не дают полного представления об организации и ее деятельности. В последнее время приобретают популярность так

называемые публичные отчеты — документы, содержащие и содержательную, и финансовую отчетность.

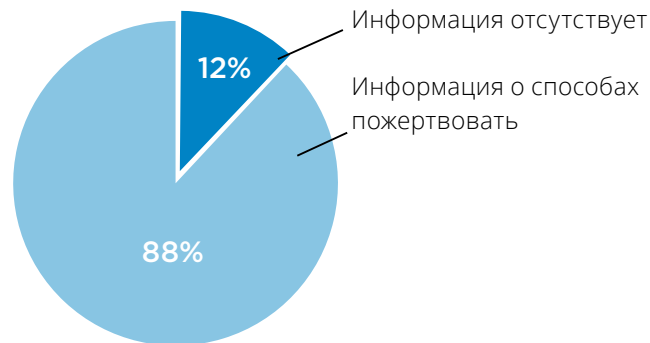
У 82% фондов размещена понятная для сторонних пользователей информация, объясняющая суть механизма целевого капитала и его пользу для поддержки деятельности организации. Объяснить, что же такое ЦК, — одна из самых больших проблем представителей фондов: модель достаточно молодая, создание ЦК стало возможным только с 2007 года, когда вступил в силу закон о ЦК (№ 275, «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»); в то же время недоверие вызывает долгосрочный характер данного механизма, который проигрывает по выбору жертвователей краткосрочным проектам.

Контактная информация размещена у всех организаций-участников. Также около половины участников размещают на своих сайтах информацию о персонах, связанных с деятельностью ФЦК, — это и сотрудники фонда, и члены Совета по управлению ЦК/Попечительского совета, а также жертвователи в ФЦК. Данная информация персонализирует веб-представительство

и вызывает больше доверия у пользователей, чем ресурс, на котором подобной информации нет.

Важно, что у 88% фондов, сформировавших целевые капиталы, на сайтах есть информация о том, каким образом можно внести пожертвование. Кроме того, кнопка пожертвования размещена у 64% фондов. Это облегчает жертвователям навигацию по сайту, а также является более простым способом, нежели внесение вклада через отделение банка с помощью платежки.

Наличие информации о способах поддержки организации



При создании/доработке веб-представительства стоит не забывать о цели создания данного ресурса — максимально доступно объяснить, что такое фонд целевого капитала, каковы его функции, результаты его существования, а также представить всю необходимую для потенциального жертвователя информацию.

Лучшие практики включают размещение следующей информации:

- 1.** История создания целевого капитала организации
- 2.** Суть механизма фонда целевого капитала
- 3.** Кнопка пожертвования в ЦК
- 4.** Ссылка на организацию-бенефициара
- 5.** Жертвователи в ЦК, благодарность жертвователям
- 6.** Программа лояльности для жертвователей
- 7.** Документы (обязательны по 275-ФЗ, особенно в связи с публичным сбором):
 - 7.1.** устав некоммерческой организации;
 - 7.2.** документ, подтверждающий факт внесения записи о некоммерческой организации в ЕГРЮЛ;
 - 7.3.** стандартная форма договора пожертвования, утвержденная высшим органом управления НКО;
 - 7.4.** сведения о численном и персональном составе совета по использованию целевого капитала;
 - 7.5.** сведения об управляющей компании и аудиторской организации с указанием их наименований, адресов (места нахождения) их постоянно действующих исполнительных органов;
 - 7.6.** финансовый план НКО;
 - 7.7.** отчет о формировании целевого капитала и об использовании, распределении дохода от целевого капитала за три последних отчетных года (если с момента формирования целевого капитала прошло менее трех лет — за каждый завершённый отчетный год с момента его формирования). Информация о величине административно-управленческих расходов НКО, о доле указанных расходов, финансируемых за счет дохода от целевого капитала в соответствии с ФЗ № 275
- 8.** Реквизиты
- 9.** Контактные данные (в том числе адрес (место нахождения) постоянно действующего исполнительного органа некоммерческой организации)

Информация, рекомендованная для размещения на сайте целевого капитала:

- ▲ Фото- и видеоматериалы, отражающие значимость ЦК в развитии организации, а также направления деятельности организации, финансируемые из дохода от доверительного управления целевым капиталом.
- ▲ Брошюры о целевом капитале/об организации-бенефициаре, включающие возможности поддержать развитие организации, в том числе и через целевой капитал.

Полное исследование опубликовано в сборнике практических рекомендаций Форума Доноров «Целевой капитал: как его создать и что нужно знать о функционировании данной модели» (2014). Автор статьи — Анна Ладوشкина, руководитель отдела разработки Теплицы социальных технологий.

Примеры иностранных веб-представительств эндаументов:

The California endowment
<http://www.calendow.org/>

Heinz Endowments
<http://www.heinz.org/>

Jewish Community Federation and Endowment Fund
<http://www.jewishfed.org/>

The Louvre Endowment Fund
<http://www.louvre.fr/en/louvre-endowment-fund/>

National Endowment for the Arts
<http://arts.gov/>

➤ Приложения

Участники Программы

Фонд управления целевого капитала
НОУ ВПО Институт «МВШСЭН» (Московская
высшая школа социальных и экономических наук)

<http://www.msses.ru/about/endowment/>

Фонд управления целевым капиталом
«Развитие Санкт-Петербургского
государственного университета»

<http://fund.spbu.ru/>

Некоммерческая организация
«Специализированный фонд управления
целевым капиталом для развития
Государственного университета управления»

<http://guu.ru/>

Фонд управления целевым капиталом ТГУ
(Томского государственного университета)

<http://fond.tsu.ru/>

Фонд управления целевым капиталом Российского государственного гуманитарного университета

www.endowment.rggu.ru/

Специализированный фонд целевого капитала Государственного музея-заповедника «Петергоф»

<http://peterhofmuseum.ru/page.php?id=230/>

Фонд развития Московского энергетического института

<http://www.mpei.ru/lang/rus/infocenter/outresource/fond/fond.asp/>

Фонд собственника целевого капитала «Эндаумент Школы имени А.М. Горчакова»

<http://www.gorchakov.spb.ru/donate-fund.html/>

Некоммерческое партнерство «Ассоциация выпускников МИЭТ»

<http://miet.pro/page/43659/>

Фонд по формированию целевого капитала на развитие федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

<http://urfu.ru/home/ehndau/>

Фонд поддержки научно-исследовательской деятельности исторического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова «Наш Исторический»

<http://www.hist-alumni.ru/>

Некоммерческая организация
«Специализированный фонд управления
целевым капиталом для развития
Государственного Эрмитажа»

<http://www.hermitagendowment.ru/>

Фонд управления целевым капиталом
Финансового университета
при Правительстве РФ

<http://www.fa.ru/dep/endowment/Pages/default.aspx>

Специализированный фонд управления
целевым капиталом для развития МГИМО

<http://fund.mgimo.ru/>

Некоммерческая специализированная организа-
ция Фонд целевого капитала ЮФУ
(Южного федерального университета)

<http://www.endowment.sfedu.ru>

Фонд поддержки культурных проектов
«Открытая коллекция»

<http://www.open-collection.com/>

Фонд собственник целевого капитала
«Эндаумент НГУ» (Новосибирского
государственного университета)

<http://endowment.nsu.ru>

Пензенский региональный общественный
благотворительный фонд
«Гражданский Союз»

<http://www.penzafond.ru/1605.html>

Автономная некоммерческая организация
«Центр независимых социологических
исследований»

<http://cisr.ru/>

Статистика Программы (2012–2014)

2012

Участники программы:
музеи, вузы, школы, НКО

Отправлено **29 703** запроса поддержки

Вовлечено **774** волонтера

Проведено **143** мероприятия

Сформировано **4** ФЦК

Образовательный курс «Эффективный
фандрайзинг для целевых капиталов»

Информационно-просветительская
кампания

Объем привлеченных средств **60 млн руб.**

2014

Полезные ресурсы

Структуры, поддерживающие развитие эндаументов

Министерство экономического развития
Российской Федерации
<http://www.economy.gov.ru>

Министерство юстиции Российской Федерации
<http://www.minjust.ru>

Министерство образования и науки
Российской Федерации
<http://минобрнауки.рф>

Общественная палата Российской Федерации
<http://www.oprf.ru>

Некоммерческое партнерство грантодающих ор-
ганизаций «Форум Доноров»,
Программа «Целевые капиталы» Форума Доноров
<http://donorsforum.ru>
<http://endowment.donorsforum.ru>

Благотворительный фонд Владимира Потанина
<http://fondpotanin.ru>

Эндаументы в социальных сетях

Страница «Целевые капиталы» в Facebook
<http://www.facebook.com/endowments>

Группа Russian endowments в LinkedIn
[http://www.linkedin.com/groups/
Russian-endowments-4494746/about](http://www.linkedin.com/groups/Russian-endowments-4494746/about)

Канал «Целевые капиталы» в YouTube
<http://www.youtube.com/user/RussianEndowments>

Статья о целевом капитале в Wikipedia
<http://ru.wikipedia.org/wiki/Эндаумент>

➤ Партнеры Программы

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД В. ПОТАНИНА



Благотворительный фонд В. Потанина, один из первых частных фондов в истории современной России, создан в 1999 году для реализации масштабных программ в сфере образования и культуры.

Основная задача Фонда — содействие развитию благотворительности в России, формирование общественной среды, где ценностями являются творчество, профессионализм и добровольческая активность. Фонд поддерживает тех, кто способен меняться и готов помогать другим.

Фонд проводит долгосрочные стипендиальные и грантовые программы, адресованные талантливым студентам и преподавателям ведущих государственных и негосударственных вузов России, музейным специалистам, профессионалам спортивной отрасли, специалистам по созданию и развитию эндаументов.

Фонд:

- ▲ работает по открытым правилам;
- ▲ создает одинаковые условия для всех участников проектов и программ через конкурсные механизмы;

- ▲ использует новые технологии в своих программах;
- ▲ творчески осваивает российский и международный опыт благотворительной деятельности;
- ▲ взаимодействует с профессиональными партнерами.

Фонд В. Потанина входит в состав Европейского центра фондов, а также российского Форума Доноров, являясь, кроме того, одним из его учредителей.

Сотрудники Фонда активно участвуют в формировании и развитии профессионального благотворительного сообщества в России, продвижении лучших практик и современных методик в сфере филантропии.

В 2010 году В. Потанин публично объявил о своем решении передать большую часть своего состояния на благотворительные цели, а в 2013 году присоединился к глобальной филантропической инициативе Giving Pledge («Клятва дарения»).

Бюджет Фонда:

- ▲ формируется из личных средств В. Потанина;
- ▲ составляет более 300 млн рублей в год.

Генеральный директор Фонда — Лариса Зелькова.

www.fondpotanin.ru



Форум Доноров — коалиция крупнейших российских и иностранных благотворительных (донорских) организаций, работающих в России.

Сегодня членами ФД являются 40 грантодающих частных и общественных организаций, как российских, так и иностранных, поддерживающих его миссию и принявших его этический кодекс. Среди них: Фонд Дмитрия Зимина «Династия», Благотворительный фонд В. Потанина, Благотворительный фонд «Система», Благотворительный фонд Михаила Прохорова, ОК РУСАЛ, Фонд «Наше будущее», Фонд просвещения «МЕТА», РОСБАНК, Фонд Макаруров и многие другие.

Форум Доноров является активным членом международных ассоциаций: Европейского центра фондов (EFC), Международной инициативы по поддержке донорских ассоциаций (WINGS) и Сети донорских ассоциаций Европы (DAFNE).

Миссия

Способствовать развитию и большей эффективности грантодающей деятельности, направленной на формирование современного демократического гражданского общества в России.

Цели деятельности

Наша деятельность — это конкретные шаги и специальные мероприятия по формированию доверия общества и государства к благотворительности и повышению ответственности и профессионализма всех субъектов благотворительной сферы.

Форум Доноров ведет образовательную и просветительскую деятельность в области благотворительности, разрабатывает и продвигает стандарты и этические нормы в области благотворительности, организует обмен информацией и методиками, представляет интересы доноров перед заинтересованными сторонами.

Основные программы и проекты

- ▲ Ежегодное исследование и рэнкинг «Лидеры корпоративной благотворительности»
- ▲ Развитие целевых капиталов в России
- ▲ Издательский проект
- ▲ Ежегодная конференция Форума Доноров о благотворительности
- ▲ Ежегодный доклад о состоянии и развитии фондов в России
- ▲ Карта донорской активности
- ▲ Специальные встречи, бюллетени и стажировки для членов Форума Доноров и др.

Управление

Ежегодное собрание членов Форума Доноров.
Совет Форума Доноров.
Исполнительный секретарь —
Наталья Каминарская.

Участие в форуме доноров — это:

- ▲ профессиональная поддержка донорской деятельности;
- ▲ повышение квалификации сотрудников в области благотворительности;

- ▲ качественная площадка для общения с коллегами;
- ▲ международное сотрудничество;
- ▲ быстрый доступ к информации о благотворительности в России и за рубежом;
- ▲ продвижение консолидированной позиции и влияние на формирование благотворительности завтрашнего дня.

О благотворительности — профессионально



О Российской экономической школе ***(www.nes.ru)***

Российская экономическая школа (РЭШ) — уникальное высшее образовательное учреждение, созданное в 1992 году. Диплом РЭШ высоко ценится в России и за ее пределами. Миссия Российской экономической школы — современное экономическое образование и исследования для российского общества, бизнеса и государства. В штатный профессорско-преподавательский состав РЭШ входят 30 молодых экономистов, получивших докторские степени по экономике и финансам в ведущих университетах мира, таких как: Harvard, MIT, Columbia, NYU, LBS, Wisconsin-Madison и др. РЭШ предлагает три образовательные программы: магистерские программы

по экономике и финансам, а также совместную с Высшей школой экономики бакалаврскую программу.

Согласно рейтингу RePEc (Research Papers in Economics), по качеству исследований РЭШ является лучшим факультетом экономики в посткоммунистических странах, а согласно рейтингу SSRN (Social Science Research Network) — входит в число 30 лучших факультетов экономики мира. Профессора РЭШ ведут исследовательскую деятельность по всем основным проблемам российской экономики в Центре экономических и финансовых исследований и разработок (ЦЭФИР) в РЭШ. ЦЭФИР входит в число 25 лучших институтов в области экономической политики в мире (рейтинг RePEc).

Целевые капиталы: стратегия роста: Сборник итоговых материалов
пилотной двухлетней программы Благотворительного фонда
В. Потанина по поддержке развития целевых капиталов в России

Редактор-корректор – Дубченко Е.А.

Верстка, макет – Ушнурцев А.М.

Тираж - 500 экземпляров

Форум Доноров, 127255, Москва, Сущевская ул., д.9, стр. 4

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД В. ПОТАНИНА



Форум
Доноров



РЭШ
Российская
экономическая
школа