Принципы надлежащей практики немецких благотворительных фондов

Подготовлено: Анна Полтавцева

(по материалам публикации Федерального союза немецких фондов “Die Grundsätze guter Stiftungspraxis”[1]. ISBN: 978-3-941368-55-2)

Введение

Казалось бы – благотворительная организация уже по своему принципу является структурой исключительно позитивной, ориентированной на достижение всеобщего блага для окружающего мира. Однако, когда их количество достигает заметного масштаба, то в окружающем сообществе все чаще встает вопрос об эффективности их деятельности, об управленческих и этических аспектах.

В законодательстве Германии прописаны общие принципы существования благотворительных организаций. Но достаточно ли этого? Все чаще на этот вопрос звучал отрицательный ответ. Таким образом, когда к первой декаде 21 века количество благотворительных и некоммерческих организаций практически удвоилось за последние десятилетия, возникла дискуссия относительно позиционирования этих структур. Полемика проходила в самых разных кругах, затрагивая всевозможные группы интересов - ведь фонды освобождены от уплаты налогов и тем самым занимают особое положение относительно прочих организаций. Для страны с одной из самых высоких налоговых ставок любое послабление в налоговом бремени подвергается широкому обсуждению – если кто-то освобождается от налогов, то он должен быть прозрачным и объяснить общественности, каким образом и из каких средств ведется деятельность организации, кто является адресатом работы фонда и каким образом принимаются внутренние решения об оказании помощи. Кроме того, зачастую финансирование фондов происходит за счёт добровольных пожертвований, спонсорских взносов и государственных заказов. Поэтому вопрос о том, насколько эффективна работа фонда, стал рассматриваться в немецком сообществе как абсолютно правомерный. Недостаточно стало того, что есть кто-то, кто инвестирует свое время, энергию и прочие ресурсы для достижения общественного блага. Появился запрос на то, чтобы эти затраты были еще и эффективными.

Первоначальным импульсом для заполнения вакуума в данном направлении стала проработка этических норм и стандартов, за которую в 1998 году взялся экспертный комитет “Stiftungsethik” (в переводе с немецкого - «Этика фондов»). За основу был взят кодекс “EFC Principles of Good Practice” – список норм для международных фондов, выпущенный в 1994 году Европейским Центром Фондов (European Foundation Center) по запросу, исходящему от Европейского Парламента, изначальная идея которого заключалась в том, чтобы дать некую общую базу норм и правил для транснациональных фондов и, возможно, в будущем ввести систему сертификации организаций. Однако данные правила проговаривали в первую очередь взаимодействие фондов с общественностью, органами власти и получателями «услуг» фондов

[1] http://issuu.com/bundesverband/docs/grundsaetze_guter_stiftungspraxis_e

и во многом ориентировались на англо-саксонские традиции, что не подходило для немецкого сообщества.

Со временем и этих наработок стало недостаточно. Тогда в 2004 году под патронажем Федерального Союза Немецких Фондов была сформирована новая рабочая группа, состоящая из экспертов отрасли, которые на протяжении двух лет занимались разработкой основополагающих правил работы для всех существующих фондов. В центре внимания стояли такие аспекты как прозрачность, бескорыстие и эффективность.

Сложности разработки состояли прежде всего в том, что фонды разнородны – крупные и местные, с разными правовыми формами организации, с многообразной тематикой деятельности, с различным географическим охватом. Кроме того, деятельность фондов все чаще попадала в зону внимания различных общественно-политических организаций, высказывающих все более высокие ожидания.

С момента окончательного утверждения (2006) применение «Основ надлежащей практики фондов» активно продвигались Союзом Немецких Фондов – проводились публичные мероприятия, издавались печатные издания, велись дискуссии в специализированных журналах. Кроме того, за это время были разработаны более детальные рекомендации для разных типов фондов (коммунальных, фондов местных сообществ, церковных и так далее), где более конкретно отражается специфика деятельности организации. В дополнение к этому фонд концерта Фольксваген- Volkswagenstiftung совместно с несколькими крупными немецкими фондами, взяв за основу уже названные «Основы надлежащей практики» Союза немецких Фондов и “EFC Principles of Good Practice”, разработали «20 принципов надлежащей практики», которые задают стандарты в особо крупных фондах и фокусируются на вопросе прозрачности работы. Кроме того, традиционно немецкие фонды были задуманы как организации с солидным капиталом, который не может быть израсходован и служит доказательством прочности. Финансирование деятельности фонда должно осуществляться за счет доходов с основного капитала. Однако в последние годы все чаще стали возникать небольшие организации, которые обеспечивают свою деятельность через привлечение сторонних инвестиций и спонсоров и не имеют под собой крупную материальную основу. Поскольку специфика работы таких фондов во многом завязана на фандрайзинг, для них разработаны дополнительные своды правил, например DZI Spenden-Siegel, Основные правила немецкого общества фандрайзеров (Die Grundregeln deutscher Fundraising Verbands), Основы совета немецких жертвователей (Die Grundsätze des Deutschen Spenderates) и Директива инициативной группы гражданского общества (Die Richtlinien der Initiative Transparente Zivilgesellschaft).

С 2006 года многие фонды – около полутора тысяч – добровольно приняли «Основы надлежащей практики фондов» как ориентир для собственной работы, о чем с гордостью сообщают во время фандрайзинговых акций, на своих сайтах, при подаче заявок на финансирование и в процессе работы с общественностью. Вопрос добровольности принятия Основ имеет своих сторонников и противников – аргументом последних является опыт некоторых стран, где члены организации обязаны придерживаться общих правил. В Германии пока такого решения принято не было, поскольку силен голос тех, кто борется с излишней регламентацией общественного сектора.

На сегодняшний день с момента принятия Основ прошло 8 лет – срок, за который Союз Немецких Фондов смог подвести некоторые итоги. Каким образом Основы прижились в немецких фондах? В чем состояли сложности их применения на практике? Результаты оценки этого опыта и будут освещены в данной статье.

Основа 1 – Преданность Уставу и воле основателя

Органы фонда, управление фонда и его сотрудники понимаются как агенты, исполняющие по поручению основателя фонда его волю, сформулированную в Уставе. Устав является обязательным к исполнению, а осуществление задач фонда должно проходить предельно добросовестно.

В данном случае стоит пояснить, что законодательно прописано то, что при основании любой немецкий фонд должен прописать Устав, в котором указаны виды деятельности фонда, его направленность, формулируется воля основателя. Эта формулировка законодательно имеет важнейший приоритет и произвести в ней какие-либо изменения, даже если поменялась воля основателя, является кране сложной процедурой, включающей привлечения специальной комиссии и прочих бюрократических процедур. По сути, основатель фонда единожды высказывает свою волю, выделяет капитал и это является единственным руководством к действию, даже если органы правления фонда впоследствии будет иметь иную точку зрения.

Второй аспект данной Основы заключается в том, что сотрудники благотворительной организации должны видеть свою роль, как служащие для общества, а не как распределители благ. Цели, сформулированные в уставе, должны стать основополагающими для их работы, которую они обязаны исполнять максимально добросовестно.

Применение этого положения на практике не так просто, как может показаться на первый взгляд. С одной стороны, это положение дает основателю уверенность в том, что его первоначальная задумка пройдет сквозь время и не будет подвержена стороннему влиянию. Это ощущение стабильности в свою очередь способствует увеличению числа желающих состоятельных граждан основать собственную организацию и потратить накопленные капиталы на благотворительные цели, что, безусловно, положительно для социума и общественности. С другой же стороны, все дело в том, что многие фонды, заложенные при жизни основателя, продолжают свою деятельность и многими годами позже – ориентированность на долгосрочность – одна из основных характеристик немецкого фонда. Но вместе со временем меняются и обстоятельства, в которых организация должна вести свою деятельность.

Пример из практики

Один из самых популярных примеров – воля основателя самого первого немецкого фонда – Fuerstlich und Graeflich Fuggerische Stiftung, который еще в 1521 году писал, что, среди прочего, все получатели благ из его фонда должны три раза в день произносить молитву за его здоровье и здоровье его семьи и вносить в казну ежегодно по одному гульдену. В соответствии с законодательством - эта воля должна исполняться беспрекословно, однако, сегодняшний администратор фонда Вольф Дитрих Граф фон Хунд говорит о том, что просить грантополучателей молиться по три раза в день, а уж тем более контролировать это – невероятно сложная задача, которую он перед собой ставить не может. То, что было общественной нормой несколько веков назад, не всегда приемлемо сегодня. Является ли это нарушением Первой Основы? Граф фон Хунд считает, что исполнение воли основателя должно происходить в контексте современности, с попыткой переложить ее на существующие реалии – воплощать ее таким образом, как основатель захотел бы это сделать сегодня.

Своим опытом по данной проблематике делится и Др. Вольф Шмидт, консультант по развитию и управлению фондами. Его позиция заключается в том, что ориентация на волю более не живущего человека ограничивает современное правление фонда в креативности. Это может быть, как позитивным – вышеописанная уверенность для многих основателей, что все будет

осуществляться заложенному ими плану и связанная с этим активность в основании фондов, так и проблематичным явлением – фонды рискуют стать старомодными и инертными, что в свою очередь не будет позволять им достигать поставленной цели. В таком случае он, во-первых, рекомендует основателю как можно лучше продумывать формулировку устава. Такие общие фразы как «Способствовать развитию культуры» могут очень сильно трансформироваться во времени, и их интерпретация становится не совсем простой. Что считать культурой сегодня? Согласился ли бы основатель с трактовкой современников или его понимание этого понятия лежало бы в абсолютно другой плоскости? Все очень индивидуально и зависит от личности основателя. Из этого исходит и второй совет Др. Шмидта - основатель фонда должен как можно раньше начинать построение философии организации (ведь многие меценаты поручают основывать фонд лишь из наследства или его части, оставшегося после их ухода из жизни). Однако, если основатель активно принимал участие в создании благотворительной организации, то его последователям будет легче принимать решения не только исходя из сухих слов, прописанных в уставе, но и опираясь на особенности характера основателя, его человеческие и профессиональные ценности. За счет этого будет достигнута аутентичность в работе и применяемых подходах.

Основа 2 - Сохранность капитала

Капитал, переданный в попечительство Органов правления фонда и его сотрудников, должен быть сохранен так, чтобы обеспечить его постоянную и сбалансированную рентабельность.

Здесь также необходимо некоторое пояснение. В немецком законодательстве прописано, что целевой капитал фонда как правило должен быть сохранен нетронутым, а деятельность фонда должна осуществляться из дохода с этого капитала, а также за счет привлечения дополнительного финансирования. Основа 2 в данном случае является несколько более строгой и говорит о том, что сохранность капитала должна быть обеспечена беспрекословно - формулировка «как правило» здесь опускается. Все дело здесь в том, что законодательство не прописывает, о каком показателе идет речь – реальном или номинальном. Ведь если обеспечивать сохранность, допустим, 100 000 у.е., оставленных 20 лет назад для осуществления какой-либо деятельности, то нужно понимать, что их реальная покупательная способность сегодня совершенно иная. И если на бумаге капитал кажется как бы сохраненным – возможности для осуществления деятельности, финансируемой из размещения такого капитала, будут уменьшаться с каждым днем, что опять же противоречит ориентированности фондов на долгосрочность. Таким образом, Основа 2 указывает именно на сохранение реального значения, на стабильное обеспечение «покупательной способности» фонда на протяжении всех лет существования, не смотря на инфляцию.

Осуществление данной основы на практике оказывается не всегда простой. Все дело в сложности подсчетов – для фондов сложно прописать, относительно какого показателя должен оставаться сохранным первоначальный капитал и как измерить его реальную покупательскую способность? Доктор Герман Фальк, заместитель генерального секретаря Союза Немецких Фондов (до 2013 года), советует в данном случае каждому фонду подходить индивидуально к решению данной проблемы, исходя из собственной специфики деятельности. Фонд должен задаться вопросом - что именно мы финансируем и как измерить постоянность наших возможностей. В данном случае те, кто выдает стипендии для талантливых студентов, будут ориентироваться на иные показатели, чем те, кто поддерживает развитие медицины – здесь рост расходов происходит гораздо быстрее. После того как понимание специфики

деятельности фонда установлено, нужно привязаться к какому-то индексу или же даже среднему показателю нескольких индексов. Кроме того, в уставе необходимо определить временной отрезок, на протяжении которого будет проводиться анализ сохранности капитала - учитывая специфику финансовых рынков, год здесь может оказаться слишком коротким сроком.

Пример из практики

Фонд Volkswagen ведет сравнение существующих и целевых (с учетом применения индекса) показателей основного капитала. Если целевой капитал оказывается меньше, то в соответствии с немецким законодательством, фонд имеет право увеличить основной капитал на максимум треть доходов из финансовой деятельности (от аренды, капиталовложений и прочее), а также на 10% доходов от прочей деятельности. Все прочие доходы фонд обязан направлять на обеспечение оперативной деятельности.

Вторая часть требований, которая предъявляется к сохранению капитала - это сбалансированность его вложений. В оригинале здесь применяется слово Nachhaltigkeit, это означает в том числе и экологичность, и устойчивость. В плане капитала вложений здесь имеется в виду их этичность. То есть фонд, занимающийся охраной природы, не должен размещать свой капитал в проекты, финансирующие строительство атомных электростанций, для организации, занимающейся защитой животных, было бы абсурдным делать вложения в развитие косметической промышленности. Форум Nachhaltige Geldanlage (устойчивое капиталовложение) считает, что приемлемы те размещения средств, которые помимо экономической выгоды учитывают социальные и экологические аспекты. В этом плане фонды должны существенно отличаться от коммерческих организаций, которые не задаются такими вопросами.

Пример из практики

Фонд местного сообщества города Фрайбург прописал данные принципы в своем уставе. По заявлению Ханны Леманн, председателя совета фонда, осуществление данной программы сложно, но не невозможно. В размещении собственных средств фонд ориентируется не только на этические и экологические нормы, но и отдает предпочтение тем проектам, которые способствуют развитию региона. Таким образом достигается мультипликативный эффект. Финансовые структуры в свою очередь своевременно отреагировали на данный запрос со стороны благотворительных организаций и предлагают инвестиционные фонды, заточенные под их нужды. А это значительно упрощает задачу. Кроме того, данная позиция фонда помогла сформировать положительную репутацию и привлечь дополнительные инвестиции.

Основа 3 – Надлежащее ведение бухгалтерского учета

Бухгалтерский учет должен своевременно, полноценно и предметно отображать экономическое положение фонда.

В гражданском кодексе Германии (BGB) принципы бухгалтерского учета фондов описаны в §80 и последующих. В соответствии с законодательством фонды обязаны вести учет своей деятельности и регулярно отчитываться по результатам своей деятельности, чтобы, при необходимости, вовремя установить неплатежеспособность фонда. Однако эти предписание сформулированы очень обще и не конкретизируют, какая методика бухгалтерского учета должна применяться. Законодательство отдельных земель Германии может несколько

уточнять эти общие правила, но в общем и целом все законодательство всех земель предусматривает ежегодное составление годового баланса.

Фонды, в отличие от коммерческих предприятий, не обязаны ориентироваться на торговый кодекс Германии (HGB). Исключение составляют те фонды, которые ведут значительную экономическую деятельность. Однако фонды могут добровольно взять за основу принципы бухгалтерского учета, которые более конкретно прописанные в HGB. Более того, согласно исследованию, проведенному в 2010 году Сообществом немецких фондов, 53% фондов привлекают финансовых котроллеров, для проверки их годовой отчетности, несмотря на то, что законодательство их к этому не обязывает.

Налоговое законодательство (Abgabenordnung) в §63 говорит о том, что для определения некоммерческой деятельности фондов необходимо надлежащее ведение записей о доходах и расходах организации. Кроме того, должны вестись учеты создания денежных резервов и расходов средств. Это требуется в связи с тем, что по законодательству привлеченные средства фонд обязан использовать в определенный временной промежуток.

Для закрытия недостатков в законодательстве и приведения ведения учета фондов к единому знаменателю немецкий Институт налоговых инспекторов (Institute der Wirtschaftsprüfer) разработал ряд рекомендаций, которых придерживаются все налоговые консультанты фондов, несмотря на то, что законодательной силы они не имеют.

Пример из практики

Согласно вышеуказанному исследованию, около 15% фондов предоставляют свои отчеты для ознакомления общественности (9% - в бумажной форме, а 6% - через интернет). В более крупных фондах отчеты служат основой для принятия решений и планирования деятельности фонда и обязательно предоставляются членам правления, председателю комиссии и попечительскому совету. 80 % фондов ведут бухгалтерию, схожую с коммерческими структурами, составляют отчет о прибылях и убытках, ведут балансовый учет. Крупные фонды, например, Volkswagenstiftung ведут полноценную многоступенчатую систему контроллинга, позволяющую в кратчайшие сроки реагировать на финансовые изменения и управлять ими.

Основа 4 – Соразмерность управленческих расходов

Управленческие расходы варьируют в умеренных границах.

Размер управленческих расходов - одна из наиболее обсуждаемых тем в сообществе некоммерческого сектора. Что же именно можно считать управленческими расходами и как понять их соразмерность?

По мнению Немецкого Центрального Института по социальным вопросам (DZI), затраты фондов можно разделять на проектные (осуществление основной цели фонда) и рекламно-административные (обеспечивающая функция). Немецкий Совет доноров (Deutscher Spenderat) пошел дальше и составил список издержек, которые могут считать управленческими расходами или расходами на фандрайзинг. Вопрос относительно размеров управленческих расходов однозначного ответа не имеет. Все зависит от структуры деятельности фонда и этапа его развития. Например, на фазе становления 50% расходов на управление фондом может быть признано соразмерным. Важен не только абсолютный размер расходов, но и их отдельные составляющие – например, процент затрат на вознаграждение руководителю.

Исходя из своего опыта, DZI сообщает, что порядок расходов 10-20% на управление и фандрайзинг считаются уместными. В отдельных случаях эта цифра может возрастать до 20-35%. Данные показатели призывают к экономному и оптимизированному управлению фондом. Бенчмаркинг среди схожих организаций может оказаться здесь очень полезен.

Пример из практики

Инновационный подход для оптимизации и минимизации управленческих расходов использует Deutsche Umweltstiftung (Фонд Окружающей среды). Для сокращения расходов на зарплаты фонд привлекает большое количество волонтеров на самых различных уровнях. Вся административная деятельность фонда была вынесена в сеть, на специально созданную интернет платформу. Все материалы фонда производятся в электронном виде и за очень редким исключением распечатываются. За размером управленческих расходов ежемесячно следит лично руководитель фонда. Такой подход позволил стабильно расходовать на внепроектные работы не более 5% бюджета, что является превосходным показателем в отрасли.

Основа 5 – Прозрачность для общественности

Все управление фонда признает прозрачность, как показатель ответственности и средство для создания доверия. Поэтому они предоставляют общественности информацию о деятельности фонда.

Еще несколько лет назад бытовало мнение, что благотворительные организации уже по сути своей являются носителем положительных импульсов и поэтому не обязаны отчитываться перед общественностью о своей деятельности. Однако даже в законопослушной Германии не удалось избежать ряда скандалов, связанных с деятельностью фондов. Поэтому усилиями Initiative Transparente Zivilgesellschaft (инициативная группа за прозрачность гражданского общества) были разработаны 10 пунктов, которые должны быть беспрекословно представлены фондами для широкой общественности:

1. Название, год основания и адрес организации
2. Уставные и прочие документы, информирующие о конкретных целях организации
3. Дата последнего признания со стороны проверяющих органов деятельности организации как некоммерческой (освобожденной от налогов)
4. ФИО и функционал ключевых сотрудников
5. Актуальные и понятные отчеты о деятельности организации
6. Структура персонала, включая информацию о волонтерах, добровольцах и сотрудниках с частичной занятостью
7. Структура доходов, представленная либо в форме приходно-расходной отчетности либо в виде отчета о прибылях и убытках
8. Информация о расходах, представленная либо в форме приходно-расходной отчетности, либо в виде отчета о прибылях и убытках, а также балансовая отчетность
9. Указания на социальные и прочие связи с третьими сторонами
10. Указание юридических лиц, чьи взносы превышают 10% от общегодовых доходов, а также физических лиц (в случае несогласия последних – указать «крупное пожертвование частного лица»).

Пример из практики

Координатор фонда Amadeu Antonio Stiftung подчеркивает, что для них, как для организации, существующей за счет пожертвований, прозрачность – это ответственность не только перед обществом, но и перед жертвователями. Без надлежащего уровня прозрачности было бы невозможно завоевать доверие спонсоров, поэтому организация помимо предоставления вышеуказанной информации использует рассылки и отчеты о проделанной работе (как в электронном, так и в печатном виде). Таким образом фонд пытается показать свою ответственность в расходовании средств на проекты, осуществление которых не было бы возможным без поддержки спонсоров и доноров.

Основа 6 – Раскрытие условий финансирования проектов

Фонды информируют об условиях выделения средств на проекты и при необходимости привлекают независимых экспертов.

Данная основа касается, прежде всего, фондов, которые занимаются финансированием проектов, предоставляют гранты третьим лицам. Подразумевается, что условия и требования для получения финансирования, а также критерии отбора кандидатов должны быть в открытом доступе. Кроме того, при необходимости, фонд должен привлекать независимых экспертов для беспристрастного отбора кандидатов, наиболее удовлетворяющих условиям финансирования. Это позволит не только обеспечить непредвзятость принимаемых решений, но и качественно повысить уровень деятельности фонда.

Пример из практики

Как рассказывает руководитель Гамбургского культурного фонда, ежегодно их организация получает и обрабатывает порядка 300 запросов на финансирование. Для обеспечения прозрачности фонд размещает всю релевантную информацию касательно сроков, требований и условий подачи заявки на своей интернет странице. Кроме того, фонд указывает, какие обязанности будут наложены на грантополучателя в случае одобрения финансирования (например, распространение информации о фонде, обязательная финансовая отчетность о расходовании средств и прочее). Со всем этим заявитель может ознакомиться заранее. Несмотря на то, что сотрудники фонда являются экспертами в области культуры, фонд охотно привлекает и стороннее жюри для оценки комплексных проектов.

Основа 7 – Соблюдение отчетности, предписанной законодательством

Оперативное и полноценное выполнение требований законодательства к отчетности.

Как уже говорилось выше, законодательство отдельных федеративных земель Германии может несколько отличаться. Так, например, фонды, зарегистрированные в Баден-Вюртемберге и Шлезвиг-Гольштейне, обязаны информировать соответствующие органы о взятии кредита и образовании прочих задолженностей. На предоставление годового отчета в Нижней Саксонии отводится 5 месяцев после окончания ответного периода. В Гамбурге же тот же отчет можно предоставить в течении 6 месяцев, а если этот отчет был проверен аудитором – срок

увеличивается до 9 месяцев. Отчеты подаются в так называемое ведомство фондов (Stiftungsbehörde), свое для каждой земли.

Основа 8 – Нравственные и компетентные действия

Члены правления фонда действуют компетентно, ответственно и нравственно. Сотрудники, работающие на общественных началах, несмотря на наличие прочих занятий, обязуются уделять фонду необходимое время.

Безусловно, особенно для небольших фондов, встает вопрос – как обеспечить компетентность членов правления. Зачастую сотрудники работают на общественных началах и обязать их уделять достаточно большое количество времени – не так просто, поэтому этот постулат выделен в отдельную основу.

Для повышения компетентности фонда рекомендуется привлекать в правление в коллегиальный совет людей с экспертными знаниями из различных областей (юристы, консультанты, общественные деятели). Такое сочетание позволит найти разностороннее решение имеющихся задач. Кроме того, рекомендуется активно принимать участие во всевозможных образовательных мероприятиях, заточенных на деятельность фондов. Членство в профессиональных союзах и объединениях (например, Союз немецких фондов) также способствует повышению «отраслевой» информированности. Для решения финансовых задач (напомним, что особенность немецких фондов состоит в том, что основной капитал, заложенный при основании фонда должен быть, как минимум, сохранен – деятельность фонда ведется на проценты с капитала и привлеченные средства) рекомендуется сотрудничество с местным банком, имеющем соответствующие экспертные знания. Кроме того, рекомендуется прописать внутренний нормативный кодекс фонда, где будет более детально изложен нравственный подход работы в данной конкретной организации.

Пример из практики

По мнению руководителя Гамбургского фонда Zeit-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, хорошо отлаженная работа попечительского совета имеет большое значение для успешной работы фонда. Совет состоит из 13 членов, при выходе одного из членов – кандидатуры на замену решаются коллегиально. Все члены совета работают на общественных началах, поэтому фонд обязан обеспечить должную подготовку для проведения советов. В данном фонде заседания совета проходят два раза в год и отмечаются стабильно высокой явкой членов, включая 94 летнего основателя фонда. Возрастной ценз членов – 75 лет. Однако, по личному ходатайству основателя возможны исключения. Задача совета – принимать решения по самым крупным финансированиям и давать направление для долгосрочного развития фонда.

Основа 9 – Независимость членов правления

Сотрудники, осуществляющие контроль и консультации, являются независимыми от сотрудников, занимающихся оперативной деятельностью фонда. Последние обязаны полноценно и добросовестно информировать первых о деятельности фонда.

Данная основа типична для немецкого стиля правления, где разделяют исполнительную и контролирующую функцию. Данный подход основан в противовес англосаксонскому Board of Directors, объединяющему данные задачи. Таким образом, важна независимость членов правления друг от друга, для устранения осложнений, связанных с конфликтом интересов.

Что именно понимать под независимостью, более конкретно сформулировано в рекомендациях Евросоюза относительно конкретных задач членов наблюдательного совета от февраля 2005 года. Важно отметить, что в правлении фондов (в отличии от коммерческих структур), зачастую находятся семейно и дружественно связанные сотрудники. Поэтому вопрос независимости принятия решений в таких организациях имеет собственную специфику.

Пример из практики

Своим опытом организации правления фонда делится Др. Геза Шенеберг, руководитель фонда здорового питания Rainer Wild-Stiftung. В данном фонде существуют два комитета – комитет правления и попечительский совет. Поскольку попечительский совет оказывает рекомендации комитету правления, важно, чтобы первый прекрасно владел тематикой. Для этого попечительский совет набирается из специалистов по здоровому питанию из самых различных областей. Попечительский совет консультирует также и руководство фонда.

Фонд проводит четкое разделение между оперативной и контролирующей функцией. Руководители фонда не могут являться членами правления и попечительского совета, которые, в отличие от руководителя фонда и прочих оперативно занятых сотрудников, работают на общественных началах.

Общие заседания проходят в фонде один раз в год, под председательством основателя фонда. В промежутках между заседаниями члены правления и попечительский совет регулярно информируются по электронной почте или в письменной форме, о деятельности организации. Коммуникация между членами правления и руководством при необходимости может происходить ежедневно.

Основа 10 – Эффективность

Правление фонда осуществляет регулярную проверку эффективности программ фонда, в особенности – соответствие исходным целям фонда, эффективность расходования средств, а также взаимоотношения с соискателями финансирования и общественностью. Все сотрудники фонда должны придерживаться данных правил.

В отличие от рыночно ориентированных организаций, фонды не руководствуются экономической прибылью и не ориентируются на конкуренцию. Кроме того, они не подлежат давлению со стороны рынка и не чувствуют необходимости оптимизации процессов так остро, как это происходит с предприятиями, находящимися в конкурентной борьбе за клиента. Данная особенность работы фондов может привести к тому, что деятельность фонда оказывается неэффективной, а в худшем случае – бесполезной.

По этой причине оценка эффективности деятельности фонда была вынесена в отдельную основу. Зачастую проведение данной проверки ведет к увеличению управленческих затрат, что отпугивает многих руководителей. Однако здесь важно понимать, что сам процесс проверки может нести дополнительные затраты, тогда как результат проверки может выявить

возможности оптимизации и сокращения расходов. Кроме того, оценка эффективности проектов может быть интегрирована в сам проект – таким образом данные затраты становятся проектными, а не управленческими, что позволяет соблюдать Основу 4 (Соразмерность управленческих расходов).

Выбору необходимой методики оценки эффективности посвящены отдельные работы и труды, которые, несомненно, должны быть изучены руководством фонда. Ключевым фактором здесь является специфика деятельности фонда. Фонд, выдающий стипендии деятелям искусства, будет иначе проводить оценку своей эффективности, чем, например, фонд, стремящийся добиться конкретных структурных изменений в обществе.

Особое значение в формулировке несет слово «регулярно». Проверка и оценка эффективности должна происходить в соответствии со сроками проектов и тем отрезком времени, когда возможно измерение влияния деятельности фонда.

Пример из практики

Руководитель фонда по защите окружающей среды Allianz Umweltstiftung Др. Шпандау рассказывает о том, что в его организации применяется трехступенчатая система контроля. Первый этап происходит на фазе отбора проекта – фонд внимательно изучает, насколько цели фонда соответствуют возможностям проекта, прогнозирует осуществимость планов и уделяет особое вниманию тому, кто именно берется за работу. На втором этапе происходит постоянное взаимодействие грантополучателя и проектной группы со стороны фонда. Осуществляется промежуточный контроль того, как проходит каждый этап, что повышает компетентность сотрудников фонда для отбора последующих проектов. На заключительном, третьем этапе происходит подробный анализ достижения целей. В случае, если цель не была достигнута, составляется подробный отчет, о причинах неудачи. Предназначение данного отчета - избежать подобных ошибок при реализации схожих проектов.

Основа 11 – Партнерские отношения с грантополучателями

Сотрудники фондов, выделяющих финансирование, относятся к грантополучателям как к партнерам, позволяющих фонду осуществлять свою деятельность. Все запросы должны быть обработаны своевременно, с предоставлением информации о процессе обработки заявки.

В немецком сообществе фондов на протяжении времени происходила определенная трансформация в понимании взаимоотношений грантополучателей и фондов. Со временем фонды стали рассматриваться не просто как организации, осуществляющие финансирование, но как структуры, производящие изменения в обществе при помощи тех, кто подает заявку на финансирование. Глобальное исследование, проведенное в 2012 году под названием «Учиться у партнеров» («Learning from Partners», CSI) показало, что, несмотря на многочисленный позитивный опыт со стороны соискателей финансирования, процесс обработки заявки, критерии отбора и принятия решений со стороны фондов не были достаточно прозрачны. Практически все соискатели получали подтверждение о принятии их заявки, но лишь немногие были проинформированы о том, как будет происходить отбор, состав комиссии, принимающей решения, заключения каких экспертов учитываются. Также в случае отказа в финансировании, лишь немногие кандидаты получали информацию о его причинах.

Пример из практики

Биргит Квиель является сотрудником-консультантом компании Profundusberatung & Management. Исходя из ее опыта, для создания продуктивных партнерских отношений между теми, кто финансирование запрашивает и теми, кто его выделяет, необходимо соблюдение следующих правил со стороны фонда.

- Фонд должен четко сформулировать, какие данные должны быть предоставлены заявителем. Необходимо указать все требования и критерии отбора. Эта информация должна находиться в легко доступном месте (в особенности на сайте организации). Данные меры позволят уменьшить количество неправильно составленных заявок и, соответственно, сэкономить время на их обработку.

-Рекомендуется организовать стандартизированный процесс подачи заявок, указывать контактное лицо, к кому можно обратиться по вопросам ее составления.

- После подачи заявки, заявителю необходимо отправить письмо, подтверждающее ее получение и с указанием дальнейших шагов по ее обработке.

-В случае удовлетворения запроса, необходимо как можно быстрее сообщить об этом заявителю, проинформировать его о дальнейших действиях

В случае отказа – желательно помимо общей информации предоставить заявителю краткое резюме о том, почему в его случае не было принято положительное решение. Соблюдение данного положения может быть трудозатратным для фондов, но является очень полезным для заявителя. Данная информация может помочь получить ему финансирование в другой организации, что приведет к жалеемому результату, несмотря на первичный отказ.

Основа 12 – Обмен опытом и сотрудничество

Руководство фондов всячески способствует обмену опытом и сотрудничеству с другими фондами

Генеральный секретарь объединения немецких фондов (до мая 2014) Проф. Кюстерманн отмечает, что партнерские отношения с другими фондами могут иметь ряд позитивных эффектов – трансфер знаний, обмен опытом, оптимизация затрат и прочие синергетические эффекты. Однако данное сотрудничество не должно превращаться в массовый конгресс-туризм, когда все общаются со всеми, чья эффективность зачастую не совсем однозначна и что ведет к необоснованной растрате средств фонда. Поэтому Проф. Кюстерманн при выборе партнера рекомендует сконцентрироваться на трех показателях. В первую очередь имеет смысл искать фонд со схожими целями. Такие организации зачастую сталкиваются со схожими трудностями, что позволяет эффективно обмениваться опытом. Второй критерий – местоположение. Фонды, находящиеся в одних и тех же регионах, могут увеличивать свое влияние при решении локальных вопросов. И, наконец, третий уровень долгосрочной кооперации возможен через профессиональные объединения, как, например, Союз немецких фондов.

Пример из практики

Даниэль Кобельт-Нойхауз, член правления детского фонда Karl Kübel Stiftung, рассказывает о том, что их фонд регулярно обменивается опытом с другими организациями (НКО, предпринимателями, государственными учреждениями). Однако слово «кооперация» используется для следующей степени интеграции – когда в рамках конкретного проекта или определенного отрезка времени происходит объединение усилий, которое конкретно проговаривается или фиксируется на бумаге.

Фонд также состоит в региональном объединении фондов Südhessen. В рамках этого объединения проходят регулярные встречи, которые позволяют также небольшим фондам принимать участие в затратных семинарах и слетах. Объединение усилий способствует не только повышению эффективности работы и облегчению привлечения средств, но и при лоббировании определенных идей и достижения конкретных целей.

Основа 13 – Предотвращение конфликтов интересов

Все сотрудники фонда должны открыто и без напоминания информировать о возможных конфликтах интересов, отказываться от принятия решений в ситуации, где может возникнуть преимущество или же наоборот – невыгодное положение для себя или других сторон. Также необходимо открыто говорить о родственных или дружественных связях с соискателями финансирования или компаниями, предоставляющими услуги.

Конфликтом интересов считается ситуация, в которой первичные интересы (добросовестное исполнение воли основателя фонда) не являются приоритетными за счет роста значения вторичных интересов. Вторичные интересы разделяются на материальные и нематериальные. К первым относятся подарки, вознаграждения за доклады или консультации, оплаченная независимая экспертная оценка. Нематериальные интересы – это психологические или социальные аспекты, такие как тщеславие, стремление принадлежать к определенной группе, повысить статус и прочее.

Пример из практики

По мнению правозащитника Др. фон Хернера, основной конфликт интересов может возникать в фондах, оказывающих финансирование проектов. Для оценки распределения средств необходима нейтральная оценка, которая невозможна в случае, когда заявителем является родственник или знакомый сотрудника фонда.

Кроме того, конфликт интересов может возникать и во внутренних вопросах фонда. Например, размер финансирования руководства фонда, решения о назначении на руководящие должности и прочее. Также распределение заказов, среди аффинированных структур является четким указанием на конфликт интересов. Обеспечивать обслуживание фонда должны те организации, которые делают это наиболее эффективно и за меньшую стоимость.

Основа 14 – Отказ от материальных преимуществ

Все сотрудники фонда, включая членов советов и комиссий, отказываются от материальных преимуществ, предложенных им заинтересованной стороной. Это

действует и в той ситуации, когда связь между преимуществом и ответной услугой возникает в будущем.

Зачастую хорошая репутация и доброе имя фонда вызывает интерес у представителей бизнеса, которые заинтересованы в установлении дружественных связей с отдельными сотрудниками фонда. Для этого используются такие, на первый взгляд, безобидные методы, как приглашение на конференции в дорогостоящие отели, выделение VIP билетов на статусные мероприятия и прочее. Данная основа осуждает возникновение подобных связей, способствующих возникновению лояльности к той или иной организации, и углубляет содержание основы 13, говоря о том, что преимущество необязательно должно возникать мгновенно, а может быть выявлено в будущем.

Надо не забывать, что многие немецкие фонды располагают значительным капиталом, в размещении которого заинтересованы многие финансовые институты. Для последних вполне уместно желание наладить отношения с руководством фондов, чтобы оказывать влияние на принятие решений. Для этого могут быть использованы и способы привлечения, ориентированные на будущее (например, обещания должности внутри организации).

Пример из практики

Ангелика Хипп, сотрудник фонда Lebenswerk Zukunft, рассказывает о том, что состояние их организации насчитывает 14,8 миллионов евро. Фонд имеет четкие правила, регламентирующие принятие или отказ от подарков. Ангелика отмечает, что материальное вознаграждение сотрудников третьей стороной недопустимо вне зависимости от размеров вознаграждения. Кроме того, руководство фонда должно быть проинформировано, даже если подарок не был подарен, а только предложен.

Заключение

Содержательно, принципы надлежащей практики немецких благотворительных фондов отражают структурные особенности этих организаций, а также их ценности. На первом месте в деятельности фонда стоит стремление к исполнению первоначальной воли основателя, изложенной в уставных документах. Изменение направления деятельности фонда (например, из-за меняющихся со временем условий окружающего мира) является весьма проблематичным. Кроме того, законодательно в Германии фонды обязаны обеспечивать сохранность первоначального капитала и не имеют право его расходовать. В связи с этим появились основы, описывающие надлежащее исполнение данного предписания. И наконец, в немецком фондовом сообществе ценится прозрачность деятельности и независимость принятия решений, что нашло отражение сразу в нескольких основах.

Несмотря на то, что вышеописанные основы применимы в первую очередь к немецким реалиям деятельности благотворительных организаций, изучение международного опыта может быть полезно для возможного создания подобного кодекса для российских фондов.