



# *Evolution and Philanthropy*

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

**№ 1 , ноябрь 2011 г. - апрель 2013 г.**

## **ФИНАНСЫ В НКО-СЕКТОРЕ**

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

*напишите по адресу [toropovaei@uralsib.ru](mailto:toropovaei@uralsib.ru)  
или свяжитесь с нами через страничку в Фейсбуке  
[www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy](http://www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy)*

## Содержание

- 1) Правила управления финансами для малых НКО..... 5**  
 Две трети американских НКО представлены небольшими местными организациями с бюджетами не более 1 млн. долларов. Руководители таких НКО обычно знают, как помочь нуждающимся, но в финансовых вопросах им приходится полагаться на бухгалтеров с неполной занятостью. Не удивительно, что малые организации испытывают постоянный дефицит финансов и не могут инвестировать ресурсы в развитие инфраструктуры. Выход из положения помогают найти постоянные авторы интернет-издания The Chronicle of Philanthropy.
- 2) Принципы построения модели доходов НКО..... 6**  
 Создание понятной и прозрачной модели доходов – это ключевая стратегия укрепления стабильности и жизнеспособности НКО на долгие годы. Эксперт консалтинговой организации Facilitation & Process, LLC (США) Марк Фулоп (Mark Fulop) предлагает ознакомиться с принципами, которые помогут воплотить эту стратегию в жизнь.
- 3) И снова о бизнес-модели НКО ..... 7**  
 Разговоры о бизнес-моделях в последнее время участились и, возможно, слегка наскучили. Тем не менее, не боясь показаться «занудой года», тренер и консультант из Массачусетса Томас А. Маклафлин (Thomas A. McLaughlin) призывает НКО еще раз обратить внимание на важные нюансы, от которых зависит устойчивость организации.
- 4) Британские НКО стали лучше отчитываться о резервных фондах ..... 8**  
 Согласно законодательству Великобритании, советы директоров НКО в своих ежегодных отчётах обязаны предоставить надлежащее описание политики о резервах либо сообщить об отсутствии резервного фонда. Комиссия по делам благотворительности (Charity Commission) проанализировала 286 отчётов и пришла к выводу, что с момента проведения предыдущего исследования (2006 г.) практика исполнения данного требования значительно улучшилась.
- 5) «Финансовый резерв» против «целевого капитала»..... 8**  
 В недавнем прошлом финансовый резерв (financial reserve) считался «одной из возможностей», а сегодня стал решающим условием, способным обеспечить стабильность организации в турбулентные времена. НКО хотят знать об этом больше!
- 6) Четыре мифа о целевых капиталах..... 9**  
 Среди НКО и доноров распространено мнение о том, что целевой капитал (endowment) является надёжной гарантией финансовой стабильности. Однако эндаумент подходит далеко не каждой организации. Вице-президент отделения Фонда финансирования НКО (Nonprofit Finance Fund) на Среднем Западе США Дион Александер (Dione Alexander) развеивает мифы...
- 7) Это строгое слово «дью-дилидженс» ..... 10**  
 Холден Карнофски (Holden Karnofsky), содиректор американской НКО GiveWell (которая занимается оценкой благотворительных организаций и рекомендует донорам «Лучшие НКО» / Top Charities), обсуждает вопрос, который обычно замалчивается. Он касается ситуаций, когда организации не упускают случая привлечь так называемые дополнительные средства - помимо тех, что уже есть в бюджете; или тех, которые уже затрачены на выполнение конкретной программы.  
 .....

## **8) Вечная тема: фонды не желают тратиться на административные расходы НКО ..... 11**

Грантополучатели устали говорить о том, что найти средства на покрытие текущих расходов практически невозможно. А фонды слушают, но не слышат. Американский Национальный комитет ответственной филантропии (The National Committee for Responsive Philanthropy / NCRP) сообщает о том, что с 2008 по 2010 гг. фонды решились потратить на административные расходы НКО всего 16% своих грантовых бюджетов, а в период с 2004 по 2006 гг. данный показатель был... точно таким же. Время идёт, но ничего не меняется.

## **9) Повышенный процент административных расходов требует надлежащего разъяснения в отчётных документах .....12**

Исследование, проведённое американским Центром фондов (The Foundation Center), ещё раз подтвердило, что значительная часть административных расходов фондов складывается из зарплаты сотрудников и поддержания инфраструктуры. Чтобы общественность не сочла эти расходы необоснованными, отчётность должна отражать реальную картину затрат.

## **10) Американские НКО готовы побороться за свои права и достойный имидж сектора .....13**

Доноры считают, что низкий процент административных расходов – это хорошо и правильно. Однако до сих пор никто не попытался их убедить в том, что эффективное решение самых острых проблем общества во многом зависит от возможности привлечь лучших специалистов и построить надёжную инфраструктуру. В США появился Совет по защите НКО (The Charity Defense Council), который будет отстаивать права и доброе имя НКО-сектора.

## **11) Стратегия укрепления доверия к британскому НКО-сектору ..... 14**

Генератор идей исследовательской организации nfpSynergy Джо Сакстон (Joe Saxton) озвучил стратегию укрепления общественного доверия к НКО-сектору и возобновил дискуссию о рейтинге административных расходов НКО.

## **12) Вопрос об административных расходах требует большей ясности..... 14**

Основываясь на результатах опроса, проведённого британской организацией Ipsos Mori, Комиссия по делам благотворительности (The Charity Commission) пришла к заключению, что доверие к НКО укрепляется, но административные расходы по-прежнему остаются камнем преткновения в отношениях между общественностью и некоммерческим сектором.

## **13) Непопулярное решение проблем чрезмерных вознаграждений и накладных расходов.....15**

Губернатор Нью-Йорка Эндрю Куомо (Andrew Cuomo) решил бороться с нарушениями в НКО радикальными способами – ограничить заработную плату директоров и установить лимит для накладных расходов.

## **14) Можно ли привлекать ресурсы без затрат на фандрайзинг?! ..... 16**

Новостная служба Scripps Howard News Service изучила данные, которые предоставили в Налоговую службу США (IRS) 38 000 НКО и филантропических организаций. Более 40% организаций сообщили о том, что привлекли пожертвования на сумму не менее 1 млн. долларов, но при этом на фандрайзинг не затратили ни цента.

**15) Сэкономив на фандрайзинге успешнее не станешь..... 16**

Председатель британской Комиссии по делам благотворительности (Charity Commission) Сюзи Лезер (Suzi Leather) считает, что некоммерческие организации должны активнее разъяснять донорам значение и природу административных расходов.

**16) Несколько советов предводителям НКО .....17**

Многие молодые люди с нестандартным мышлением, творческим зарядом, стремлением помочь другим и изменить мир ищут и находят работу в НКО-секторе, но очень скоро переживают глубокое разочарование, потому что не знают азов финансового управления.

## 1) Правила управления финансами для малых НКО

Две трети американских НКО представлены небольшими местными организациями с бюджетами не более 1 млн. долларов. Руководители таких НКО обычно знают, как помочь нуждающимся, но в финансовых вопросах им приходится полагаться на бухгалтеров с неполной занятостью. Не удивительно, что малые организации испытывают постоянный дефицит финансов и не могут инвестировать ресурсы в развитие инфраструктуры. Выход из положения помогают найти постоянные авторы интернет-издания *The Chronicle of Philanthropy*.



Эксперты Анджали Дешмух (Anjali Deshmukh) и Энджела Френсис (Angela Francis) считают, что малые НКО смогут улучшить своё финансовое положение, если воспользуются следующими советами:

- *По степени значимости финансовые вопросы не должны уступать миссии.* Если НКО не располагает ресурсами для разработки собственных инструментов финансового учёта и отчётности, то может позаимствовать шаблоны у других организаций. Ещё один вариант – привлечь членов совета директоров, которые хорошо разбираются в вопросах управления финансами НКО.
- *Привлекайте членов совета директоров, руководствуясь*

*потребностями организации.* Составьте список функций высшего руководящего органа, а также видов поддержки, на которые вы рассчитываете в данный момент времени. По мере эволюции НКО обновляйте список полезных функций и состав совета директоров.

- *Привлекайте пожертвования в натуральной форме,* но только в том случае, если НКО действительно нуждается в помощи добровольцев или в обновлении устаревшего оборудования. Если предложенные ресурсы не согласуются с вашими планами, то от них лучше отказаться.
- *Не прельщайтесь слишком дешёвым помещением* – утонете в расходах на содержание и ремонт.
- *Старайтесь не отклоняться от миссии, соглашаясь на новые программы.* Не забывайте: чем больше доходы, тем больше расходы.

Что касается грант-мейкеров, то они могли бы лучше заботиться о местных организациях, которые помогают наименее защищённым категориям населения. В частности, эксперты предлагают фондам действовать по следующему алгоритму:

- *Поддерживать развитие инфраструктуры малых НКО,* либо предоставлять средства на текущие нужды (такие как развитие систем финансовой отчётности или обучение сотрудников);
- *Не увлекаться погоней за инновациями* и поддерживать подходы, которые уже показали свою эффективность;
- *Поощрять долгосрочные планы замены оборудования / ремонта помещений,* пополняя специализированные резервные фонды НКО;
- *Стремиться к тому, чтобы требования к заявке и отчётности соответствовали сумме гранта* - между 5 000 и 500 000 долларов разница всё-таки есть;
- *Не задерживать платежи* - для малых НКО своевременное поступление средств является событием, сравнимым с подписанием договора о гранте.

Отдача от подобных инвестиций может оказаться соизмеримой с результатами грантов на выполнение программ, потому что НКО с развитой инфраструктурой способна совершенствовать программы и действовать более эффективно.

Источник: *The Chronicle of Philanthropy*, <http://philanthropy.com/blogs/money-a...>  
[Дайджест № 34 (4), апрель 2013 г.]

## 2) Принципы построения модели доходов НКО

Создание понятной и прозрачной модели доходов – это ключевая стратегия укрепления стабильности и жизнеспособности НКО на долгие годы. Эксперт консалтинговой организации Facilitation & Process, LLC (США) Марк Фулоп (Mark Fulop) предлагает ознакомиться с принципами, которые помогут воплотить эту стратегию в жизнь.



Создание модели доходов – это процесс распознавания множества потенциальных / доступных источников доходов и принятия стратегических решений, касающихся сохранения, разработки и/или расширения наиболее перспективных каналов финансирования. Принципы разработки данной модели представляют собой

рамочную концепцию, позволяющую некоммерческой организации положить начало обсуждению и созданию долгосрочной стратегии получения доходов:

1. *На начальном этапе уделяйте внимание не разнообразию, а надёжности и автономии доходов* – Среди НКО бытует мнение, что «диверсификация доходов» – это хорошо, а концентрация усилий на отдельных (немногочисленных) источниках – это плохо. «Сбалансированный портфель доходов», безусловно, обеспечивает некоторые гарантии стабильности, но в начале пути «разнообразие» может нарушить естественный ход событий.
2. *Вариантов получения доходов может быть много, но не все из них экономически оправданы.* – Разработка новых источников и каналов финансирования требует расходов. Поэтому предварительная оценка целесообразности различных сценариев (feasibility study) и доходности инвестиций должна быть неотъемлемой частью плана работ по привлечению доходов.
3. *Проясните для себя объём расходов и издержек, связанных с получением доходов.* – Любое изменение в модели финансовых поступлений влечёт за собой прямые или косвенные расходы. В частности, каждым новым каналом необходимо управлять с учётом существующих ограничений и выполнять требования к отчётности. Т.е. административные расходы неизбежно увеличатся. Помимо этого, для подготовки заявок на гранты и для работы с частными донорами необходимы разные компетенции. В связи с этим может возникнуть потребность в дополнительном обучении / развитии персонала. В любое начинание (в т.ч. – в разработку канала доходов), необходимо инвестировать ресурсы – «вложить деньги, чтобы сделать деньги».
4. *Не путайте средства на операционные нужды с инвестиционным капиталом.* – НКО различают (а) практику привлечения средств для текущей деятельности и (б) капитальные кампании, в ходе которых формируется финансовый пул для строительства новых зданий, приобретения транспорта и т.д. Марк Фулоп советует освоить ещё одну форму поиска ресурсов – (с) капитальные кампании для инвестиций в инфраструктуру – в новые компетенции и технологии, которые необходимы для развития модели доходов.
5. *Если план получения доходов нигде не записан, то это просто идея.* – Развитие модели доходов – это часть общей стратегии НКО. То есть, ваш план должен принять обличье документа, который можно использовать во внутренних и внешних коммуникациях.
6. *Использование плана финансовых поступлений в процессе взаимодействия с донорами.* – Хорошо продуманный план получения доходов способен положить начало множеству полезных дискуссий с действующими и потенциальными

донорами. В тандеме со стратегическим планом, ваш документ становится отличным поводом для обсуждения долгосрочных перспектив.

7. *Приступайте к реализации плана, осуществляйте мониторинг и вносите оперативные коррективы.* – Разработать модель и план не так уж сложно. Но его воплощение будет во многом зависеть от поддержки и контроля со стороны совета директоров, руководителя и/или других ответственных сотрудников. Кроме того, не забывайте о том, что план – это живой документ, который должен меняться с учётом новых обстоятельств.

Данные принципы – это основа основ. НКО, которые не хотят упустить возможности для развития, дополняют принципы процессами, инструментами и другими атрибутами серьёзного подхода к делу.

*Источник: Facilitation & Process, <http://facilitationprocess.com/seven-...>*

*[Дайджест № 33 (3), март 2013 г.]*

### 3) И снова о бизнес-модели НКО

Разговоры о бизнес-моделях в последнее время участились и, возможно, слегка наскучили. Тем не менее, не боясь показаться «занудой года», тренер и консультант из Массачусетса Томас А. Маклафлин (Thomas A. McLaughlin) призывает НКО еще раз обратить внимание на важные нюансы, от которых зависит устойчивость организации.



Настойчивость Томаса Маклафлина объясняется тем, что хорошо проработанная бизнес-модель обеспечивает финансовую стабильность и успех программ НКО. Классический вариант некоммерческой модели, как правило, представляет собой совокупность трех элементов – ресурсов, структуры программ и устойчивых результатов/социального эффекта:

- **Ресурсы:** Это финансовые поступления в виде пожертвований частных лиц, грантов и помощи в рамках государственных программ. Не менее важными источниками являются членские взносы и пассивные доходы (от ренты, вкладов и т.д.). Малейшие изменения в схеме пополнения бюджета могут существенно повлиять на деятельность НКО. Также не стоит забывать об основных активах (это рабочее время сотрудников, инвестиции или оборудование) и структуре капитала НКО, который обычно остается «за кадром» и формируется только за счет прибыли, займов и пожертвований для создания целевого капитала. Умение (или неумение) управлять капиталом зачастую определяет качество бизнес-модели.
- **Программы:** Культура организации, тренинги и возможности для развития персонала имеют определяющее значение для успеха и качества программ. Второй важный элемент – это отлаженные процессы программной деятельности, зафиксированные в инструкциях, руководствах и т.п. Если программы или их результаты (эффекты) можно тиражировать, то они существенно повышают ценность бизнес-модели.
- **Социальный эффект:** Это уникальный рыночный продукт НКО, за который готовы платить доноры. Он представляет собой изменения в структуре/качестве услуг или в обществе, которые происходят благодаря успешной реализации двух предыдущих компонентов бизнес-модели. НКО должны делать всё возможное, чтобы подтвердить наличие пользы для общества и оправдать налоговые льготы. Если организация не справляется с этой задачей, значит, бизнес-модель нуждается в ревизии и доработке.

Как правило, характерными признаками нежизнеспособной бизнес-модели являются хронические дефициты всех видов (как на уровне программ, так и на уровне

организации); нехватка финансовых ресурсов; и наличие несогласованных и разных по своей природе и содержанию программ.

Разрабатывая бизнес-модели НКО становятся на верный путь, который приведет их к реализации стратегии и выполнению миссии.

*Источник: The Nonprofit Times, <http://www.thenonprofittimes.com/ARTI...>  
[Дайджест № 21 (3), март 2012 г.]*

#### 4) Британские НКО стали лучше отчитываться о резервных фондах

Согласно законодательству Великобритании, советы директоров НКО в своих ежегодных отчётах обязаны предоставить надлежащее описание политики о резервах либо сообщить об отсутствии резервного фонда. Комиссия по делам благотворительности (Charity Commission) проанализировала 286 отчётов и пришла к выводу, что с момента проведения предыдущего исследования (2006 г.) практика исполнения данного требования значительно улучшилась.



В выборку Комиссии вошла документация НКО с годовыми доходами (1) от 25 000 до 250 000 фунтов стерлингов, (2) от 250 000 до 500 000, и (3) более 500 000 фунтов (примерно по 95 организаций в каждой группе). Анализ показал, что 4 из 5 НКО имеют политики о резервных фондах, в то время как в 2006 году о наличии политик сообщили лишь 2 из 5 организаций. Это значительный прогресс, который не может не радовать. Однако некоммерческим организациям пока есть над чем поработать. В частности выяснилось, что крупные НКО более внимательно относятся к требованиям законодательства, хотя соотношение объёма их резервов и доходов в среднем составляет всего 0,42:1, а у малых и средних НКО – 3,49:1. При этом 91% крупных НКО руководствуется политиками, а 59% НКО меньшего размера до сих пор не разработали необходимых документов. Кроме того, некоторые НКО до сих пор не прояснили для себя значение термина «резервы», и в соответствующей строке указывают сумму, равную остатку средств на конец финансового года. Это существенный недостаток, потому что (согласно законодательству) «остаток должен быть израсходован в разумные сроки». Также, НКО должны внимательнее относиться к презентации политики и своих подходов. Просто написать в отчёте, что документ существует – недостаточно! Советы директоров должны убедительно обосновать потребность в резервах и разъяснить стейкхолдерам цели создания таких фондов. Отчёт – это возможность продемонстрировать профессиональное управление финансами и привлечь благосклонное внимание доноров. Не стоит упускать этот шанс!

*Источник: Civil Society Media Ltd, <http://www.civilsociety.co.uk/governa...>  
[Дайджест № 31 (1), январь 2013 г.]*

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

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

Как правило, финансовые резервы сравнивают с целевым капиталом (endowment). Однако резервы – это более гибкий и, значит, более привлекательный инструмент. Резервная сумма и полученный с нее процент находятся в распоряжении совета



директоров и могут использоваться для самых разных целей. Обычно организации посвящают много времени и сил, чтобы привлечь средства и сформировать целевой капитал, а потом обнаруживают, что расходовать можно лишь незначительную сумму. Или же сталкиваются с неготовностью донора сделать еще одно пожертвование, уже на текущие нужды. Преимущества резерва очевидны. Но прежде чем заняться его созданием, некоммерческой организации следует задать себе несколько вопросов:

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

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

*Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/BLOGS/MONEY-A...>  
[Дайджест № 17 (10), ноябрь 2011 г.]*

## 6) Четыре мифа о целевых капиталах

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



- *Миф № 1: Целевой капитал (эндаумент) является обязательным атрибутом сильной и устойчивой НКО.* - Всё, что нужно устойчивой организации – это постоянный доход, позволяющий обеспечить выполнение программ, выплату зарплаты и поддержание материально-технической базы. А эндаумент – это всего лишь один из способов получения дохода, который подходит не для всех. Для управления целевым капиталом необходимо приобрести целый ряд новых профессиональных компетенций и определить, для каких целей и каким образом будут использоваться средства. Некоммерческим организациям, которые переживают не лучшие финансовые времена и не могут расширить аудиторию доноров (либо выполняют краткосрочную миссию), создание целевого капитала противопоказано.
- *Миф № 2: НКО обязана регулярно пополнять эндаумент, и обратного пути уже нет.* - У некоммерческой организации всегда есть выбор и право решать - когда и на какую сумму пополнять целевой капитал. Например, если гуманитарная организация решила увеличить объём помощи пострадавшим от стихийного бедствия, то эндаумент может немного подождать, а доноры данной НКО могут направить средства на ликвидацию последствий катастрофы. Как правило, НКО используют не целевой капитал, а доходы, полученные в результате управления активами. Однако существуют и другие сценарии: в некоторых случаях на эндаумент накладываются

временные ограничения, либо таковых вообще не предусмотрено. Помимо этого, эндаумент-фонды могут создаваться не навсегда, а на конкретный период времени.

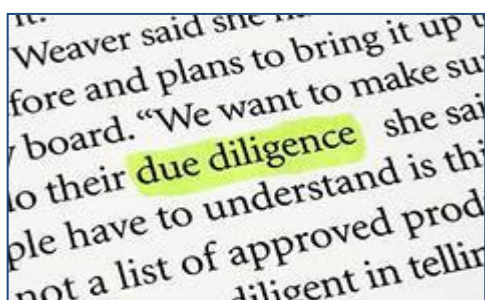
- *Миф № 3: Целевой капитал – это то же самое, что и резервный фонд, созданный по решению совета директоров.* – Цели создания резервных фондов могут быть разными. НКО могут пользоваться этими средствами в случае задержки оплаты по контракту; в непредвиденной ситуации; либо для выхода из финансового кризиса или приобретения материально-технических ценностей. Управление данными фондами имеет внутренний характер, и совет директоров может вводить ограничения на их использование. Что касается эндаументов, то они не предназначены для решения повседневных задач и, как правило, предполагают внешнее управление.
- *Миф № 4: НКО может воспользоваться лишь частью доходов от целевого капитала.* – Подобных законодательных ограничений не существует. Суммы и сроки распределения дохода устанавливаются советом эндаумент-фонда. Данные средства зачастую пополняют резервный фонд, предназначенный для финансирования будущих проектов, либо распределяются между текущими программами и услугами.

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

*Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/BLOGS/MONEY-A...>  
[Дайджест № 26 (8), август 2012 г.]*

## 7) Это строгое слово «дью-дилидженс»<sup>1</sup>

Холден Карнофски (Holden Karnofsky), содиректор американской НКО GiveWell (которая занимается оценкой благотворительных организаций и рекомендует донорам «Лучшие НКО» / Top Charities), обсуждает вопрос, который обычно замалчивается. Он касается ситуаций, когда организации не упускают случая привлечь так называемые дополнительные средства - помимо тех, что уже есть в бюджете; или тех, которые уже затрачены на выполнение конкретной программы.



Чтобы лучше передать суть явления, которое в GiveWell называют «фандрайзинг про запас», Холден Карнофски (Holden Karnofsky) поясняет: «Например, сегодня было бы полной нелепостью поддерживать искоренение оспы, так как случаев заболевания не наблюдается уже несколько десятилетий. Однако многие доноры оказывают поддержку добрым делам, не проверяя, насколько востребована их помощь, и способна ли организация использовать средства по назначению – так, как этого ожидает донор».

Зачастую программы НКО больше нуждаются в нематериальной помощи (такой, как профессиональные компетенции, политическая поддержка и т.д.) и, в меньшей степени – в дополнительном финансировании. Поэтому очень сложно выяснить, каким образом организация намерена распорядиться дополнительными средствами. Команда GiveWell убедилась в этом на собственном опыте. И с такой проблемой может столкнуться как индивидуальный, так и институциональный донор.

Если НКО оперирует бюджетом в несколько миллионов долларов, то индивидуальному донору трудно разобраться, как было израсходовано его

<sup>1</sup> **Due-diligence** (англ.) – проверка достоверности предоставленной информации (*Прим. авт.*)

пожертвование, размер которого составляет 100 или 10 000 долларов. И так называемые «целевые пожертвования» (restricted funds) в данном случае не работают. НКО может выразить согласие, но распорядится средствами по-своему. Однако некоторый выход из положения все-таки есть. GiveWell предлагает воспользоваться методикой анализа сценариев (scenario analysis), в которых НКО показывает, каким образом будет меняться деятельность организации в зависимости от уровня финансирования, не ограниченного дополнительными условиями (unrestricted funds). Так, с помощью анализа сценариев сотрудники GiveWell выяснили, что признанная на национальном уровне НКО KIPP (которая много лет успешно справляется с задачей повышения успеваемости школьников) имеет достаточно средств в бюджете на текущий год. Как оказалось, в поддержке нуждается отделение организации в Хьюстоне, потому что Фонд KIPP (который GiveWell активно рекомендует донорам) не предоставляет гранты в данном регионе.

Произвольное использование средств угрожает и крупным донорам (хотя их меньше заботит судьба 100 долларов, которые являются каплей в миллионном гранте). В частности, фонды предпочитают поддерживать «сильные проекты», которые привлекательны для многих доноров. И бывает трудно определить, действительно ли крупный фонд дает жизнь проекту или экономит средства, предоставленные другим донором (которые НКО потратит по своему усмотрению). Изменить сложившуюся практику сложно, но может быть стоит задуматься о том, что хороший благодетель (не боясь показаться наивным или странным) финансирует не «лучшие проекты», а «лучшие проекты, которые вряд ли поддержит кто-то другой».

*Источник: Tactical Philanthropy, <http://www.tacticalphilanthropy.com/2...>  
[Дайджест № 19 (1), январь 2012 г.]*

## 8) Вечная тема: фонды не желают тратиться на административные расходы НКО

Грантополучатели устали говорить о том, что найти средства на покрытие текущих расходов практически невозможно. А фонды слушают, но не слышат. Американский Национальный комитет ответственной филантропии (The National Committee for Responsive Philanthropy / NCRP) сообщает о том, что с 2008 по 2010 гг. фонды решились потратить на административные расходы НКО всего 16% своих грантовых бюджетов, а в период с 2004 по 2006 гг. данный показатель был... точно таким же. Время идёт, но ничего не меняется.



Выводы комитета NCRP перекликаются с данными Центра фондов (The Foundation Center): 54% фондов не ограничивают какими-либо условиями лишь 10% от общей суммы предоставленных грантов (unrestricted funding). И только 14% американских грант-мейкеров используют для «поддержки общего характера» более половины благотворительных средств.

Эксперты NCRP Ники Джагпал (Niki Jagpal) и Кевин Ласковски (Kevin Laskowski) считают, что фонды должны пересмотреть свою позицию по нескольким причинам. Во-первых, работа по грантам связана с расходами на отчётность, мониторинг, оценку и выполнение иных требований донора. Если эти расходы вычесть из суммы гранта, то реальный объём благотворительной помощи НКО существенно изменится, и не в лучшую сторону. Во-вторых, целевое финансирование программ (restricted program support) не учитывает затрат НКО на аренду офиса, заработную плату сотрудников, обслуживание и замену устаревшей оргтехники и т.д. В результате грантополучатели реализуют программы, не имея достаточных материальных и человеческих ресурсов. И, наконец, финансирование программных расходов не учитывает специфики внешнего контекста, в

котором действуют получатели грантов. Фонды и НКО зачастую стремятся решить комплексные социальные проблемы, которые по силам только коллективным инициативам многих организаций - обеспеченных необходимыми ресурсами и способных действовать эффективно. Но если НКО вынуждены днём с огнём искать средства для латания дыр в административном бюджете, то о какой эффективности может идти речь? Настал момент, когда фонды должны ослабить контроль и перейти к построению доверительных партнёрских взаимоотношений со своими клиентами.

*Источник: PhilanTopic, <http://pnblog.typepad.com/pnblog/20...>  
[Дайджест № 32 (2), февраль 2013 г.]*

## 9) Повышенный процент административных расходов требует надлежащего разъяснения в отчётных документах

Исследование, проведённое американским Центром фондов (The Foundation Center), ещё раз подтвердило, что значительная часть административных расходов фондов складывается из зарплаты сотрудников и поддержания инфраструктуры. Чтобы общественность не сочла эти расходы необоснованными, отчётность должна отражать реальную картину затрат.



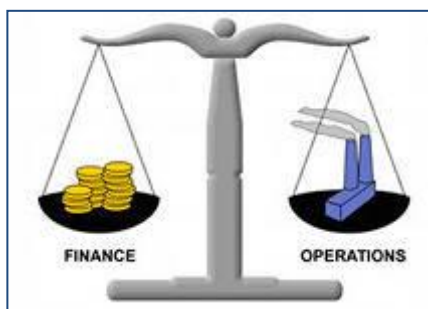
«Фонды с высоким процентом расходов, связанных с осуществлением благотворительной деятельности, зачастую сочетают предоставление грантов с практикой оказания прямой благотворительной помощи», - отмечает Лорен Ренц (Loren Renz), автор отчёта «Сравнительный анализ административных расходов фондов» (Benchmarking Foundation Administrative Expenses). Исследование показало, что каждый пятый фонд не только предоставляет гранты, но и выполняет собственные благотворительные

программы. Эксперты советуют таким организациям убедиться в том, что в данном регионе или в сообществе нет НКО, способной предоставить услуги более высокого качества. Также, в документе говорится о том, что «международный грант-мейкинг, операционная благотворительность и программы индивидуальных грантов значительно увеличивают процент административных расходов», необходимых для выплаты зарплаты персоналу и выполнения требований регулирующих органов. Согласно данным Центра фондов (ЦФ), в период с 2006 по 2008 гг. объём американских средств в международной сфере увеличивался быстрее, чем в других (внутренних) сегментах филантропии США. Но если американцы действительно желают помочь другим странам преодолеть проблемы бедности, неэффективного сельского хозяйства и здравоохранения, то общественность должна признать, что главным условием эффективности фондов является наличие квалифицированных штатных специалистов и надёжная материально-техническая база. Однако фонды должны позаботиться о том, чтобы отчётность о реализации собственных программ была максимально продуманной и прозрачной. Для этого следует менее активно эксплуатировать строку «другие расходы», а затраты на исследования указывать по строке «выплаты гонораров за оказание профессиональных услуг» (а не «расходы на гранты», как это иногда случается). Помимо этого, пока остаётся за кадром информация о компенсациях членам советов директоров и расходах на повышение квалификации сотрудников. При таком раскладе получатели грантов вряд ли смогут засвидетельствовать тот факт, что, увеличивая затраты на обучение персонала, фонды смогли повысить свою организационную эффективность или качество программ.

*Источник: Nonprofit Quarterly, <http://www.nonprofitquarterly.org/phi...>  
[Дайджест № 31 (1), январь 2013 г.]*

## 10) Американские НКО готовы побороться за свои права и достойный имидж сектора

Доноры считают, что низкий процент административных расходов – это хорошо и правильно. Однако до сих пор никто не попытался их убедить в том, что эффективное решение самых острых проблем общества во многом зависит от возможности привлечь лучших специалистов и построить надёжную инфраструктуру. В США появился Совет по защите НКО (The Charity Defense Council), который будет отстаивать права и доброе имя НКО-сектора.



Одним из инициаторов создания новой национальной организации является автор книг и публикаций об НКО-секторе Дэн Палотта (Dan Pallotta). На страницах издания *The Chronicle of Philanthropy* он рассказывает о задачах, которые ставит перед собой Совет защиты НКО:

- *Запустить механизм противодействия дискредитации НКО-сектора.* Организации американских евреев, афро-американцев и людей нетрадиционной ориентации смогли изменить ход истории и отношение общества к своим целевым

группам. НКО-сектор тоже нуждается в пропагандистском механизме, который позволит дать отпор агентствам – таким как *Charity Navigator*, *CharityWatch* и т.д. – которые, по мнению автора статьи, неверно информируют СМИ о деятельности НКО.

- *Создать правозащитный фонд.* НКО обязаны сообщать об административных расходах в различных формах отчётности, которые не позволяют рассказать о происхождении и предназначении расходов на доступном языке. Такой подход регулирующих органов ограничивает право НКО на распространение достоверной информации о своей деятельности. Повлиять на законодательство сегодня пытается единственная организация - «Американские НКО за разумное регулирование в сфере фандрайзинга» (*American Charities for Reasonable Fundraising Regulation*), у которой нет штатных сотрудников и практически нет бюджета. Все её достижения состоялись благодаря работе двух юристов на условиях *pro bono*. НКО-сектор должен создать правозащитный фонд с достойным бюджетом, который позволит привлечь профессионалов и обеспечить постоянную и стабильную работу организации.
- *Разработать проект закона о гражданских правах НКО / социальных предпринимателей (civil-rights act for charity and social enterprise).* Деятельность американских НКО сегодня регулируется фрагментированным законодательством, разработанным в прошлом веке. Организации, которые стремятся решить проблемы общества, вполне заслуживают собственного и современного кодекса, определяющего эффективные механизмы финансирования, отчётности и реструктуризации НКО.
- *Рекламирывать НКО-сектор.* До сих пор НКО не выступали на общественной арене от имени сектора, единым фронтом. Общество должно узнать, что низкие административные расходы – не лучший путь к решению актуальных проблем. И почему бы не обсудить эти вопросы на развороте «*Нью-Йорк Таймс*» (*The New York Times*) или не оповестить людей о работе сектора в ходе Суперкубка Национальной футбольной лиги (*The Super Bowl*)?!

Размышляя о пожертвовании, доноры считают вопрос об административных расходах самым важным. Совет по защите НКО решительно настроен изменить ситуацию и рассказать обществу, из чего складывается успешное решение наболевших проблем.

Источник: *The Chronicle of Philanthropy*, <http://philanthropy.com/article/Chari...>  
[Дайджест № 30 (12), декабрь 2012 г.]

## 11) Стратегия укрепления доверия к британскому НКО-сектору

Генератор идей исследовательской организации nfpSynergy Джо Сакстон (Joe Saxton) озвучил стратегию укрепления общественного доверия к НКО-сектору и возобновил дискуссию о рейтинге административных расходов НКО.



Джо Сакстон считает, что НКО-сектору следует устранять источники общественного недоверия. Рейтинг административных расходов – это замечательная возможность представить сложные для восприятия финансовые данные в простом и понятном для всех виде. Однако это недостаточная мера. Поэтому в ходе ежегодной встречи, организованной Комиссией по делам благотворительности (Charity Commission),

Сакстон озвучил целый ряд новых стратегических задач:

- Создать на базе Комиссии рабочую группу по укреплению доверия к НКО-сектору.
- Разработать стратегию укрепления бренда Комиссии, о деятельности которой осведомлено не более половины населения. Исследования показали, что люди, которые знают о Комиссии, гораздо больше доверяют благотворительным организациям.
- Разработать стратегию освещения работы сектора в популярных СМИ. В настоящий момент никто не занимается данным направлением.
- Содействовать разработке кодексов этики и профессионального поведения. В настоящий момент в сфере саморегулирования лидирует фандрайзинг. Однако кодексы также необходимы руководителям НКО и специалистам по финансам и коммуникациям.
- Каждой благотворительной организации следует опубликовать требования законодательства, которые она выполняет в процессе своей деятельности.
- НКО должны разработать и утвердить порядок оповещения общественности (в краткой и понятной форме!) о результатах своей деятельности.
- НКО должны разъяснять проблемы, касающиеся расходов и экономии средств.

Помимо этого, НКО должны рассказывать своим стейкхолдерам о социально значимой работе, которую выполняют люди, преданные своему делу. Наличие такой информации – это основа общественного доверия.

*Источник: Civil Society Media Ltd, [http://www.civilsociety.co.uk/governance...](http://www.civilsociety.co.uk/governance)*

*[Дайджест № 30 (12), декабрь 2012 г.]*

## 12) Вопрос об административных расходах требует большей ясности

Основываясь на результатах опроса, проведённого британской организацией Ipsos Mori, Комиссия по делам благотворительности (The Charity Commission) пришла к заключению, что доверие к НКО укрепляется, но административные расходы по-прежнему остаются камнем преткновения в отношениях между общественностью и некоммерческим сектором.

Опрос показал, что в 2011 году доверие общественности Англии и Уэльса к некоммерческим организациям достигло отметки 6,7 (почти 74% опрошенных), в то время как в 2008 и 2010 гг. аналогичный показатель был немного ниже - 6,6 баллов, а в 2005 году составлял всего 6,3. Ещё один приятный факт заключается в том, что НКО вошли в тройку тех, кому общество доверяет больше всего. Некоммерческие организации уступили первенство только врачам и полиции. Более того, 37% участников опроса согласны с тем, что НКО выполняют в обществе важнейшие функции. Два года назад

такого же мнения придерживались всего 30% респондентов. Комиссия по делам благотворительности объясняет положительную динамику осведомлённостью населения о сокращении государственной поддержки НКО-сектора, а также о возрастающем спросе на услуги некоммерческих организаций. Но при этом 47% респондентов считают НКО «любителями», которые способны прийти на помощь, но по уровню профессионализма не могут составить достойную конкуренцию бизнесу; а две трети опрошенных (67%) не согласны с методами фандрайзинга НКО (в 2010 году таких респондентов было 60%). В ходе дополнительных интервью выяснилось, что особое неприятие вызывают так называемые «агрессивные» формы привлечения доноров. Далее, 43% участников опроса хотели бы убедиться в том, что на социально значимые дела расходуется значительная доля привлечённых средств. И, наконец, 59% респондентов твёрдо уверены в том, что НКО слишком много тратят на зарплату и административные расходы. При этом 96% участников опроса хотели бы видеть больше публичной информации о расходах НКО, 94% - о социальном эффекте, а 82% респондентов подсказали формулу взаимопонимания с обществом - «Чем больше люди знают об организации, тем больше ей доверяют». Комиссия предлагает НКО-сектору внимательно отнестись к результатам опроса и не скупиться на разъяснения о тесной взаимосвязи между повседневной работой организации и социально значимым делом.

*Источники:*

Civil Society Media Ltd., <http://www.civilsociety.co.uk/governa...>

UK Fundraising, <http://www.fundraising.co.uk/news/201...>

[Дайджест № 28 (10), октябрь 2012 г.]

### 13) Непопулярное решение проблем чрезмерных вознаграждений и накладных расходов

Губернатор Нью-Йорка Эндрю Куомо (Andrew Cuomo) решил бороться с нарушениями в НКО радикальными способами – ограничить заработную плату директоров и установить лимит для накладных расходов.



В апреле 2012 года Эндрю Куомо (на фото) подписал приказ, согласно которому годовой объём зарплаты директоров НКО не должен превышать 199 000 долларов. Помимо этого, губернатор установил предельно допустимую норму накладных расходов - 25%, а к 2015 году эта планка должна понизиться до 15%. Действие документа распространяется на множество НКО и учреждений, среди которых оказался и Департамент здравоохранения. Данные организации должны представить планы изменений в структуре расходов. Стоит ли говорить, что суровые меры не оставили равнодушными представителей многих некоммерческих организаций. Ни для кого не секрет, что в Нью-Йорке трудовые доходы некоторых руководителей НКО выражаются в шестизначных цифрах. Однако никто не может сказать, является ли такое положение дел результатом некорректного использования средств налогоплательщиков, или всё объясняется действием рыночных факторов, когда солидная компенсация – всего лишь способ удержать в секторе компетентных лидеров. Многие также считают, что средняя зарплата по сектору вполне умеренная, и обязательная отчётность перед Налоговой службой (Internal Revenue Service) обеспечивает необходимую прозрачность. Ограничения лишь подстегнут поиски дополнительных доходов из частных источников. Что касается накладных расходов, то в бюджете НКО достаточно статей (например, связанных с обязательным страхованием), которые находятся за пределами контроля отдельно взятой организации. Безусловно, всё

только начинается, и порядок исполнения приказа будет дорабатываться и уточняться. Так или иначе, но сегодня приказ губернатора не вызывают оптимизма у значительной части некоммерческого сообщества.

*Источник: Nonprofit Quarterly, <http://www.nonprofitquarterly.org/POL...>  
[Дайджест № 25 (7), июль 2012 г.]*

#### 14) Можно ли привлекать ресурсы без затрат на фандрайзинг?!

Новостная служба Scripps Howard News Service изучила данные, которые предоставили в Налоговую службу США (IRS) 38 000 НКО и филантропических организаций. Более 40% организаций сообщили о том, что привлекли пожертвования на сумму не менее 1 млн. долларов, но при этом на фандрайзинг не затратили ни цента.



Анализ данных за предыдущий финансовый год показал, что 22 000 освобождённых налогов организаций потратили на фандрайзинг 7 центов с каждого привлечённого доллара, а более 15 000 организаций в строке «расходы на фандрайзинг» проставили ноль, но при этом получили поддержку на общую сумму 116,7 млрд. долларов. Некоторые составители сомнительных отчётов пояснили, что

для них основным источником доходов являлись государственные контракты, и соответствующие затраты были отражены по строке «развитие». Другие организации привлекали средства с помощью добровольцев, стремясь тем самым снизить административные расходы и выглядеть «эффективнее». Эксперты считают, что под давлением общественной критики многие организации пытаются снизить либо завуалировать накладные расходы в ущерб своей работе и, как оказалось, отчётности, которая должна укреплять позиции, а не наносить урон репутации.

*Источник: Foundation Center, <http://foundationcenter.org/PND/NEWS/...>  
[Дайджест № 26 (8), август 2012 г.]*

#### 15) Сэкономив на фандрайзинге успешнее не станешь

Председатель британской Комиссии по делам благотворительности (Charity Commission) Сьюзи Лезер (Suzi Leather) считает, что некоммерческие организации должны активнее разъяснять донорам значение и природу административных расходов.

В ходе встречи с лидерами британских благотворительных организаций Сьюзи Лезер отметила, что доноры не имеют представления о повседневной жизни НКО, которая заключается в обычной работе офиса и поддержке процессов оказания услуг клиентам. Поэтому расходы на фандрайзинг и позиционирование НКО на рынке по-прежнему вызывают большое отрицание. В силу данного обстоятельства многие благотворительные организации пытаются экономить на маркетинговых кампаниях. Г-жа Лезер считает, что разъяснять донорам специфику собственной работы – первоочередная задача НКО. В качестве успешного примера она упоминает кампанию «Благотворительная помощь на 100 процентов» (The '100 per cent giving' campaign), проведенную известной организацией Oxfam и компанией PayPal. Система электронных платежей PayPal гарантировала донорам (которые в течение месяца сделали пожертвования на веб-сайте Oxfam), что предоставленные средства будут в полном объеме использованы для поддержки основной деятельности Oxfam на местах. Что касается расходов на фандрайзинг (обычно это 19



пенсов в каждом пожертвованном фунте), то компания PayPal компенсировала их в виде дополнительного пожертвования. Таким образом, партнерские организации показали широкой общественности, что расходы на привлечение средств жизненно необходимы, так как без них невозможно получить финансирование и выполнить программы, в которых нуждается общество.

Еще одной «вечной проблемой» является нежелание финансирующих сторон оказывать благотворительным организациям долгосрочную поддержку. Доноры, безусловно, заинтересованы в социальном эффекте, но не всегда понимают, что для его достижения необходимы время, развитая инфраструктура и соответствующие информационные системы. Ситуация изменится, если доноры будут чаще слышать вопрос: «Как Вы представляете себе мир через 10 лет?». Сьюзан Лезер предлагает лидерам НКО взять инициативу в свои руки и воспользоваться Руководством, которое содержит примеры успешной работы благотворительных организаций с донорами (<http://www.charitycommission.gov.uk>).

*Источник: Civil Society Media Ltd, <http://www.civilsociety.co.uk/FUNDRAI...>  
[Дайджест № 22 (4), апрель 2012 г.]*

## 16) Несколько советов предводителям НКО

Многие молодые люди с нестандартным мышлением, творческим зарядом, стремлением помочь другим и изменить мир ищут и находят работу в НКО-секторе, но очень скоро переживают глубокое разочарование, потому что не знают азов финансового управления.



К самореализации в НКО-секторе стремятся самые разные люди: медсестры, мечтающие открыть собственные бесплатные клиники; выпускники художественных факультетов, которые хотят создать местный театр; иногда – сотрудники компаний, созревшие для смены карьеры; а также представители НКО, готовые развиваться дальше или открыть собственную организацию. Но в силу того, что они не знакомы с особенностями «некоммерческих финансов», их мечты остаются невоплощенными. Их никто не учил привлекать средства, экономить, тратить и инвестировать. Вот несколько самых простых, но проверенных советов для тех, кто примеряет на себя роль руководителя НКО:

- *Стремитесь к финансовой грамотности.* Выучите азы или пойдите на курсы. Неумение работать с финансовыми данными отрицательно скажется на мотивации сотрудников и подвергнет риску деятельность организации.
- *Опирайтесь на знания экспертов.* Сформируйте в совете директоров сильный финансовый и/или инвестиционный комитет либо привлечите компетентных внешних консультантов.
- *Наблюдайте и слушайте.* Постоянно отслеживайте состояние финансов и прислушивайтесь к ритму работы организации. Вам придется отчитываться и отстаивать финансовую независимость.
- *Самое главное - качество.* Качество – основа деятельности организации; иначе доноры и клиенты предпочтут услуги вашего конкурента. Жертвуя качеством ради экономии средств, Вы утрачиваете будущие доходы и позиции организации.

*Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/BLOGS/MONEY-A...>  
[Дайджест № 22 (4), апрель 2012 г.]*