Evolution & Philanthropy

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

ФИНАНСЫ для НКО

№ 3, июнь 2014 г.

Все выпуски Дайджестов можно найти в архиве по ссылке **http://goo.gl/Hs1SS6**,

Тематические подборки «Финансы для НКО»:
http://bit.ly/1nnifYH
а чтобы подписаться на рассылку Дайджеста, напишите по адресу **toropovaei@uralsib.ru**
или свяжитесь с нами в Фейсбуке
www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy

Содержание

1) Создание единых благотворительных пулов: анализ стратегии совместного финансирования..... 4

Чтобы повысить качество жизни малоимущих, Фонд Эдны Макконнелл Кларк (EMCF - The Edna McConnell Clark Foundation; США) приступил к «объединению капитала роста» (growth capital aggregation) с целью поддержки эффективных НКО на условиях софинансирования. Стратегия оказалась настолько перспективной, что в 2010 году появился фонд-посредник True North Fund, который успешно управляет средствами 14 государственных и частных инвесторов. Эксперимент ещё не завершился, но фонд EMCF уже готов поделиться первыми «уроками».

2) Финансовая политика НКО страдает от заблуждений и неписаных правил..... 5

Чтобы практика формирования доходов в НКО-секторе приобрела стратегические очертания, ключевым стейкхолдерам благотворительных организаций (советам директоров, руководителям, сотрудникам и даже донорам) следует освободиться от негласных табу, препятствующих получению необходимых ресурсов. Эксперт консалтинговой организации Social Velocity (США) Нил Эджингтон (Nell Edgington) предлагает внимательно изучить механизмы действия этих запретов и обозначить для развития организаций более перспективные сценарии.

3) Мнение: «поддержка общего характера» и «программное финансирование» - равноценные способы содействия общественному прогрессу..... 6

Многие доноры судят об эффективности некоммерческих организаций по соотношению накладных и программных расходов, и в итоге предоставляют средства только под конкретные проекты. Вице-президент Фонда Джона Р. Оуши (The John R. Oishei Foundation) Пол Т. Хоган (Paul T. Hogan) размышляет о причинах противопоставления «программных» и «операционных» аспектов жизни НКО, и приводит аргументы в пользу того, что административные расходы являются важным вкладом в достижение социально значимых результатов.

4) Научные споры: есть ли связь между размером накладных расходов и эффективностью НКО?.....7

В 2013 году организации Giving Evidence (Великобритания) и GiveWell (США) сообщили о том, что самые эффективные НКО тратят на административные нужды больше, чем обычные организации. Однако эксперт британского агентства nfpSynergy Джо Сакстон (Joe Saxton) изучил методику исследования и счёл такой вывод слишком смелым и преждевременным.

5) Мнение экспертов: накладные расходы не должны затмевать пользу для общества.. 8

Доноры часто выясняют, сколько центов от благотворительного доллара уходит на административные расходы, забывая спросить о социальном эффекте - полезной отдаче от использования каждого доллара. Иными словами, оценка финансовой и социальной эффективности НКО происходит без учёта важных для общества результатов. Желая изменить ситуацию, консалтинговая организация Bridgespan Group (США) провела опрос, который помог обнаружить источники проблемы и наметить пути её решения.

6) Инициатива американского правительства: новая страница в истории накладных расходов..... 9

Административно-бюджетное управление при Президенте США (The Office of Management and Budget / OMB) утвердило новое правило, согласно которому НКО смогут использовать (как минимум) 10% от суммы федеральных грантов и контрактов для покрытия накладных расходов. Помимо этого, обязательный аудит теперь будут проводить только те организации, которые получают от государства свыше 750 000 долларов в год (ранее эта пороговая сумма составляла 500 000 долларов). Данные положения вступят в силу в 2014 году, когда уполномоченные агентства завершат разработку необходимых инструкций.

7) Грант-мейкерам и получателям помощи нужен общий взгляд на административные расходы 9

Следуя требованиям грантодающих фондов, некоммерческие организации штата Иллинойс (США) много лет подряд сокращали накладные расходы, но при этом всегда нуждались в средствах на обучение сотрудников, на мониторинг результатов, управление финансами и т.д. Чтобы найти выход из сложившейся ситуации, региональный Форум доноров (Donors Forum) предложил лидерам фондов и НКО присоединиться к «Откровенному разговору о реальной стоимости социальных преобразований» (Real Talk about Real Costs). Данная инициатива помогла разобраться в проблеме и стала вехой на пути к её решению.

8) Законодатели США решили пополнить бюджет за счёт отдельных субъектов НКО-сектора 11

Бюджетный комитет Палаты представителей Конгресса США (The Ways and Means Committee) намерен ввести добавочные налоги, которые «облегчат счета» именных фондов, крупных образовательных учреждений, а также руководителей НКО, которые получают от своих организаций более 1 млн долларов в год. Появление законопроекта вызвало у некоторых представителей НКО-сектора сильные эмоции.

9) Власти США задолжали социальным НКО: что делать? 12

Исследование, проведённое Институтом экономики города (The Urban Institute), показало, что федеральные, региональные и местные органы власти США не справляются с выполнением финансовых обязательств перед НКО, которые оказывают услуги по заказу государства. Чтобы сформировать пакет предложений для решения данной проблемы, Национальный совет НКО (The National Council of Nonprofits) организовал дискуссию с участием всех причастных сторон.

10) Новые сценарии выживания НКО 13

В условиях сокращения бюджета социальной сферы многие британские НКО могли бы выжить благодаря созданию резервных фондов, развитию практики социальных инвестиций, и оптимизации требований к участию в тендерах. Эксперты социальной сферы приводят аргументы в пользу таких сценариев и настаивают на том, чтобы регулирующие органы и госзаказчики обеспечили отклик на данные запросы.

1) Создание единых благотворительных пулов: анализ стратегии совместного финансирования

Чтобы повысить качество жизни малоимущих, Фонд Эдны Макконнелл Кларк (EMCF - The Edna McConnell Clark Foundation; США) приступил к «объединению капитала роста» (growth capital aggregation) с целью поддержки эффективных НКО на условиях софинансирования. Стратегия оказалась настолько перспективной, что в 2010 году появился фонд-посредник True North Fund, который успешно управляет средствами 14 государственных и частных инвесторов. Эксперимент ещё не завершился, но фонд EMCF уже готов поделиться первыми «уроками».

1. *Со-инвесторам и грантополучателям следует утвердить единый план роста*, определяющий (a) суммы и порядок поступления средств из нескольких источников, (b) единые (для всех) показатели эффективности, и (c) требования к отчётности. Благодаря такому подходу, получателям ресурсов не придётся готовить отдельные отчёты для каждого донора.
2. *Со-инвесторы должны предоставлять средства в согласованном объёме до начала инициативы.* Ни одна организация частного сектора никогда не приступит к реализации бизнес-плана, пока не получит необходимое финансирование. Однако в отношениях инвесторов с НКО эта очевидная логика почему-то не работает: доноры нередко дожидаются начала работ, а средства переводят намного позже. Практика совместного финансирования социально значимой деятельности позволяет навести относительный порядок, мотивируя инвесторов и получателей поддержки к исполнению взаимных обязательств и поиску путей дальнейшего развития.
3. *Конечной целью объединения капитала роста должно быть повышение эффективности НКО, а не выполнение отдельных программ.* Фонд EMCF не препятствует использованию грантов для укрепления организационного потенциала НКО, расширения масштабов деятельности и повышения качества программ и услуг. Однако подобная свобода действий не означает отказа от строгой поэтапной отчётности НКО перед финансирующими сторонами.
4. *Прозрачность и отчётность – основа коммуникации между со-инвесторами.* Объединение капитала требует подотчётного поведения как от грантополучателей, так и от доноров. В отличие от НКО, фонды не привыкли отчитываться перед другими инвесторами, поэтому освоение новой модели поведения может оказаться весьма проблематичным.
5. *Капитал роста должен способствовать стабильности НКО и масштабированию социальных результатов.* Именно такие цели ставит перед собой фонд True North Fund, поддерживая НКО, которые смогли продемонстрировать эффективность своих моделей и готовность к распространению передового опыта. Например, грантополучатель фонда Центр возможностей для трудоустройства (The Center for Employment Opportunities) занимается профилактикой рецидивной преступности, помогая бывшим заключённым подготовиться к выходу на рынок труда и получить рабочие места. Разработав для своих программ типовые регламенты выполнения работ, НКО создала благоприятные условия для тиражирования опыта.

Социальные проблемы слишком сложны, чтобы решать их в одиночку. Поэтому команда EMCF призывает коллег объединять ресурсы и ускорять общественный прогресс совместными усилиями.

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/articles/ent...
[Дайджест № 48 (6), июнь 2014 г.]

2) Финансовая политика НКО страдает от заблуждений и неписаных правил

Чтобы практика формирования доходов в НКО-секторе приобрела стратегические очертания, ключевым стейкхолдерам благотворительных организаций (советам директоров, руководителям, сотрудникам и даже донорам) следует освободиться от негласных табу, препятствующих получению необходимых ресурсов. Эксперт консалтинговой организации Social Velocity (США) Нил Эджингтон (Nell Edgington) предлагает внимательно изучить механизмы действия этих запретов и обозначить для развития организаций более перспективные сценарии.

- *Табу 1 – НКО не должны получать «избыточный доход» (surplus).* Наличие у некоммерческой организации средств, превышающих её текущие потребности, почему-то считается верхом неприличия. И очень зря. НКО, имеющая «запасы», может вкладывать ресурсы в исследования, проверять новые практики, и стабильно работать в нестабильные времена.
- *Табу 2 – НКО не должны предлагать зарплату по рыночным ставкам.* Выполнение важной для общества миссии в условиях рыночной экономики является непростым занятием, и конкуренция в социальном секторе усиливается с каждым днём. Чтобы привлечь на свою сторону лучшие умы, НКО должны заботиться о достойной оплате труда.
- *Табу 3 – НКО не должны беспокоить советы директоров проблемами фандрайзинга.* Процесс выполнения миссии и финансовая политика организации должны быть согласованы на высшем управленческом уровне. Поэтому совет директоров НКО должен иметь отчётливое представление о финансовых последствиях всех своих решений. Для этого членам совета следует активно участвовать в работе по формированию доходов организации, выбирая из множества вариантов те способы, которые учитывают их пожелания и индивидуальные возможности.
- *Табу 4 - НКО не должны перечить донорам.* Желая сохранить поддержку состоятельных людей и фондов, НКО иногда отклоняются от выполнения миссий. Чтобы снизить зависимость от мнения небольшой группы благодетелей, некоммерческим организациям следует открыто обсуждать свои потребности и стремиться к диверсификации источников финансирования.
- *Табу 5 – НКО не должны тратиться на фандрайзинг.* Практика привлечения ресурсов в НКО-секторе является аналогом маркетинга и продаж в мире бизнеса. Компания Apple не ждёт, когда покупатели придут за уникальными разработками, и активно продвигает свою продукцию. НКО тоже должны продавать программы и услуги. И для этого им необходимо взаимодействовать с двумя типами потребителей – с получателями услуг, которые, как правило, не способны оплатить работу НКО; и с донорами, которые могут предоставить необходимые средства. Соответственно, инвестиции в фандрайзинг (в кадры, технологии, планирование и маркетинг) являются для каждой НКО вопросом исключительной важности.

Очевидно, что внешние обстоятельства не слишком благоприятствуют общественным преобразованиям. Поэтому некоммерческим организациям следует почаще говорить о том, что решение комплексных социальных проблем является общей задачей всех причастных сторон.

Источник: Social Velocity, http://www.socialvelocity.net/2013/10...
[Дайджест № 44 (2), февраль 2014 г.]

3) Мнение: «поддержка общего характера» и «программное финансирование» - равноценные способы содействия общественному прогрессу

Многие доноры судят об эффективности некоммерческих организаций по соотношению накладных и программных расходов, и в итоге предоставляют средства только под конкретные проекты. Вице-президент Фонда Джона Р. Оуши (The John R. Oishei Foundation) Пол Т. Хоган (Paul T. Hogan) размышляет о причинах противопоставления «программных» и «операционных» аспектов жизни НКО, и приводит аргументы в пользу того, что административные расходы являются важным вкладом в достижение социально значимых результатов.

На протяжении многих лет мы часто слышим о том, что НКО должны работать как бизнес. Однако сторонники «бизнесификации» некоммерческого сектора («businessification») забывают о том, что благотворительные организации и представители делового мира работают в разных условиях. Компании получают прибыль, которая является источником средств, позволяющих реагировать на изменения рынка посредством создания новых продуктов, обновления внутренних ресурсов и развития новых компетенций. Для НКО функцию такой «операционной кассы» в большинстве случаев выполняет поддержка общего характера (GOS - general operating support), которую, как правило, оказывают частные лица, не ограничивая свои пожертвования жёсткими условиями. Однако многие доноры – особенно институциональные - предпочитают поддерживать программы (PS – program support), потому что им необходимы доказательства использования ресурсов для достижения измеряемых социальных результатов в согласованные сроки. Проблема в том, что грант-мейкеры являются третьими сторонами, которые не участвуют во взаимодействии «НКО-клиент». Они не знакомы с повседневной жизнью НКО и поэтому не видят прямой связи между искоренением бедности (или ликвидацией безграмотности) и счетами за свет, отопление, интернет, обновление бухгалтерской программы и т.д. Благотворительным организациям приходится заимствовать средства в бюджетах действующих программ, а после поступления очередного гранта восполнять «недостачу». Лидеры НКО предпочитают не распространяться об этой практике, но всем известно, что она существует. Чтобы не поддерживать эту сомнительную игру, Фонд Джона Р. Оуши предоставляет «гранты на развитие ключевой операционной деятельности» (core operations improvement grants). Соискатели такого финансирования оформляют заявки, включающие обоснование потребностей организации; планы работ, рассчитанные на конкретные сроки; и подробный бюджет. А по мере выполнения поставленных задач НКО отчитываются об использовании средств, руководствуясь требованиями донора. То есть, всё происходит как обычно. При таком подходе GOS ничем не отличается от PS и, значит, не предполагает бесконтрольного или нецелевого использования ресурсов фонда. Зато у грантополучателей появляется реальная возможность для развития организационной инфраструктуры и оперативного отклика на запросы своих целевых аудиторий. Пол Хоган предлагает коллегам из других фондов воспользоваться этим опытом, чтобы выполнить важную миссию - поддержать НКО в трудные времена.

Источник: Nonprofit Quarterly, http://nonprofitquarterly.org/philant...
[Дайджест № 43 (1), январь 2014 г.]

4) Научные споры: есть ли связь между размером накладных расходов и эффективностью НКО?

В 2013 году организации Giving Evidence (Великобритания) и GiveWell (США) сообщили о том, что самые эффективные НКО тратят на административные нужды больше, чем обычные организации. Однако эксперт британского агентства nfpSynergy Джо Сакстон (Joe Saxton) изучил методику исследования и счёл такой вывод слишком смелым и преждевременным.

Выборка исследования слишком мала (всего 265 НКО) и недостаточно репрезентативна - на три четверти состоит из международных организаций, и на одну треть - из американских. Согласно отчёту GiveWell и Giving Evidence[1], в 2010/11 финансовом году административные расходы «более эффективных НКО» в среднем составляли 11,5% от общей суммы затрат. Однако разброс между самыми высокими и самыми низкими расходами по данной статье оказался слишком заметным - 2% и 22%. Но ещё больше г-на Сакстона смутил тот факт, что таких организаций оказалось всего 6, а в группе «менее эффективных НКО» со средним показателем 10,2% – всего 20. Столь малочисленные субвыборки (равно как и незначительное расхождение в их средних показателях) не могут служить основой для выводов о целом секторе. Также следует отметить, что практика финансового учёта в США и Великобритании отличается друг от друга. В частности, в Соединённом Королевстве нет официального определения накладных расходов: к таковым относится всё, что не вошло в другие статьи. Следовательно, вопрос о ценности и применимости результатов исследования в разных контекстах остаётся открытым.

- *Что думают об этом другие эксперты?* Ещё в 2011 году данные GiveWell проанализировал американский профессор экономики Дин Карлан (Dean Karlan) и существенных различий в объёмах административных расходов «эффективных» и «неэффективных» организаций не обнаружил: выявленная разница составила всего 0,35%.
- *Куда делись затраты на фандрайзинг?* Программные и накладные расходы организаций в обеих группах вместе составляют примерно 92%-93% от общей суммы ежегодных затрат. Если провести простые расчёты, то на фандрайзинг останется всего 7%, в то время как расходы британских НКО по данной статье всегда составляли около 20%. Отсюда вопрос: по каким статьям исследователи «раскидали» средства, затраченные на привлечение ресурсов?
- *Если накладные расходы лучших НКО действительно превышают обычный уровень, то как следует расценивать этот факт: как причину или как следствие?* Даже если представить, что выводы исследования корректны, то мы всё равно не сможем понять, являются ли высокие административные расходы следствием эффективности НКО, либо результатом действия иных факторов, таких как удачная стратегия совета директоров или умелая работа руководителя.

Таким образом, выводы исследования нуждаются в дополнительной проверке, и лишь подкрепляют идею о том, что процент накладных расходов – плохой советчик в деле оценки эффективности НКО.

Источник: nfpSynergy, https://nfpsynergy.net/figure-blog?ut...
[Дайджест № 46 (4), апрель 2014 г.]

[1] Результатам данного исследования посвящена статья «**Чем эффективнее НКО, тем выше сумма накладных расходов**», опубликованная в Дайджесте № 38 (8), август 2013 г: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8...

5) Мнение экспертов: накладные расходы не должны затмевать пользу для общества

Доноры часто выясняют, сколько центов от благотворительного доллара уходит на административные расходы, забывая спросить о социальном эффекте - полезной отдаче от использования каждого доллара. Иными словами, оценка финансовой и социальной эффективности НКО происходит без учёта важных для общества результатов. Желая изменить ситуацию, консалтинговая организация Bridgespan Group (США) провела опрос, который помог обнаружить источники проблемы и наметить пути её решения.

Опрос, в котором приняли участие лидеры 20 американских международных НКО, показал, что формированию объективного подхода к оценке затрат и достижений благотворительных организаций препятствует целый ряд неблагоприятных обстоятельств:

- *Фрагментарный характер систем измерения и оценки (M&E - measurement and evaluation) не позволяет сравнивать опыт работы НКО в разных странах и/или показатели отдельных программ и проектов*. О наличии единых показателей эффективности или руководящих документов (например, логических моделей) сообщили всего 32% опрошенных глобальных НКО.
- *Инвестиции в M&E недостаточны для того, чтобы «социальная эффективность благотворительного доллара» (impact-per-dollar) победила «процент накладных расходов»*. Всего треть НКО тратит на M&E рекомендованные экспертами 5-10% от бюджетов программ, а более половины организаций не смогли определить объём затрат на оценку, объяснив это отсутствием соответствующих документов либо распределением расходов по другим статьям.
- *Отсутствие единой системы учёта затрат и нехватка времени препятствуют формированию полноценного представления о реальной стоимости социальных преобразований*. О наличии единых систем финансового учёта сообщили только 36% респондентов. Остальные пожаловались на несовместимость программ, которыми пользуются подразделения НКО в разных странах, а также на ряд других трудностей и нестыковок.

Безусловно, те организации, которые ликвидируют последствия стихийных бедствий, влияют на законодательство или занимаются комплексным развитием местных сообществ, вряд ли смогут определить, насколько эффективным оказалось вложение каждого доллара. Но другим участникам социально значимой деятельности (включая НКО, которые получают измеряемые и более осязаемые результаты) эксперты предлагают действовать следующим образом:

- В активную борьбу за популярность «социальной эффективности вложенного доллара» должны включиться авторитетные институты филантропии.
- Советам директоров и другим стейкхолдерам некоммерческих организаций следует обеспечить оценочную деятельность долгосрочными инвестициями.
- Рейтинговым агентствам (таким как Charity Navigator и GuideStar) стоит последовать примеру прогрессивных коллег (GiveWell, 3ie) и переместить акцент с накладных расходов на главные достижения НКО – социальные результаты.

До повсеместного появления единых систем измерения и оценки пока далеко, однако численность сторонников нового критерия эффективности НКО растёт с каждым днём. Вполне возможно, что борьба с назойливым «процентом накладных расходов» скоро войдёт в историю и будет вспоминаться лишь как один из этапов эволюционного процесса оценочной практики.

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/i...
[Дайджест № 44 (2), февраль 2014 г.]

6) Инициатива американского правительства: новая страница в истории накладных расходов

Административно-бюджетное управление при Президенте США (The Office of Management and Budget / OMB) утвердило новое правило, согласно которому НКО смогут использовать (как минимум) 10% от суммы федеральных грантов и контрактов для покрытия накладных расходов. Помимо этого, обязательный аудит теперь будут проводить только те организации, которые получают от государства свыше 750 000 долларов в год (ранее эта пороговая сумма составляла 500 000 долларов). Данные положения вступят в силу в 2014 году, когда уполномоченные агентства завершат разработку необходимых инструкций.

Установленные 10% - это не верхняя, а нижняя граница разрешённых административных (или непрямых) расходов, которая может меняться в сторону увеличения с учётом бюджетных возможностей каждого штата и особенностей различных групп НКО. Лидеров организаций подобные перспективы очень вдохновляют, хотя некоторые считают, что «базовый процент» мог бы быть и повыше. Вице-президент Национального совета НКО (The National Council of Nonprofits / NCN) Дэвид Томпсон (David Thompson), например, напоминает о том, что непрямые расходы большинства некоммерческих провайдеров социальных услуг в среднем составляют от 20% до 40%. Поэтому Совет NCN будет проводить специальные тренинги, которые помогут благотворительным организациям вступать в переговоры с органами власти и добиться повышения заветного процента. Иными словами, специалисты NCN предлагают смелее осваивать те возможности, которые содержатся в новой норме от Управления OMB. Эксперты Центра изучения НКО и филантропии, действующего на базе Института экономики города (The Center for Nonprofits and Philanthropy at the Urban Institute), называют решение правительства «шагом в правильном направлении», потому что в ходе недавнего опроса (декабрь 2013 г.) многие НКО были расстроены отсутствием понимания в отношении затрат на поддержание базовых организационных процессов, а четвёртая часть респондентов вообще не верила в то, что государство согласится покрывать накладные расходы.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Feder...
[Дайджест № 46 (4), апрель 2014 г.]

7) Грант-мейкерам и получателям помощи нужен общий взгляд на административные расходы

Следуя требованиям грантодающих фондов, некоммерческие организации штата Иллинойс (США) много лет подряд сокращали накладные расходы, но при этом всегда нуждались в средствах на обучение сотрудников, на мониторинг результатов, управление финансами и т.д. Чтобы найти выход из сложившейся ситуации, региональный Форум доноров (Donors Forum) предложил лидерам фондов и НКО присоединиться к «Откровенному разговору о реальной стоимости социальных преобразований» (Real Talk about Real Costs). Данная инициатива помогла разобраться в проблеме и стала вехой на пути к её решению.

Рабочая группа из Иллинойса (около 30 человек) приступила к обсуждению алгоритма, которым некоммерческие организации могли бы воспользоваться для подсчёта «производственных затрат», связанных с решением социальных проблем. Что касается доноров, то они всерьёз задумались об изменении организационной культуры и характера взаимоотношений со своими целевыми

аудиториями. Первые результаты этого диалога послужили основой для видео-обращения, в котором члены группы поделились своим пониманием проблемы и предложили коллегам в своём регионе и за его пределами включиться в дискуссию. Открытые дебаты в виртуальном пространстве оказались очень бурными, и постепенно переросли в формат «живого» мероприятия, которое привлекло более 300 представителей финансирующих, некоммерческих и государственных организаций. Этот саммит (a) подверг критике старомодное, но очень стойкое представление о том, что эффективные НКО тратят на административные нужды очень скромные суммы, и (b) заострил внимание на том, что при наличии убедительного обоснования (заявки), доноры могли бы финансировать накладные расходы, не отклоняясь от собственных процедур. Основываясь на данных заключениях, участники события разработали для фондов и НКО целый ряд рекомендаций, которые помогут закрепить «пройденный материал» и выйти на новый уровень обсуждения подходов к финансированию социально значимых инициатив:

1. *Рекомендации для доноров*:
   - Откажитесь от установленных ограничений на финансирование административных расходов, которые не учитывают уникальных особенностей каждой организации. Как выяснилось, многие доноры утвердили некий лимит в размере 10% от общей суммы затрат, и считают такой подход «передовой практикой». Чтобы изменить ситуацию, (a) выясните, что необходимо соискателям грантов для выполнения миссий, и (b) сделайте «обоснование расходов на общие нужды» обязательным пунктом Требований к оформлению заявки.
   - Ели вы хотите выяснить, насколько эффективна интересующая вас НКО, изучите отзывы стейкхолдеров на Great Nonprofits, мнения экспертов на сайте Philanthropedia, и выводы аналитиков на GiveWell. Что касается «процента накладных расходов», то он не является показателем эффективности, но зато помогает установить финансовые нарушения.
   - Изучите опыт коллег, которые уже изменили свою практику. Для этого загляните в блог ассоциации «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations), где фонд Weingart Foundation рассказывает о поддержке НКО в период рецессии. Помимо этого, ознакомьтесь с материалами региональных ассоциаций доноров и других профессиональных объединений.

1. *Рекомендации для НКО*:
   - Прекратите занижать затраты на фандрайзинг и административный компонент своей деятельности, иначе (1) ваша НКО не получит то, что ей действительно необходимо, и (2) доноры ещё много лет не изменят своего подхода к оценке эффективности.
   - Чаще публикуйте информацию об изменениях, которые происходят благодаря вашей деятельности. Размещайте эти сведения на тех ресурсах, куда любят заглядывать доноры (например - в базе данных GuideStar). Чтобы правильно подготовить такую презентацию, изучите инструкции по составлению «Карты социального эффекта» (Charting Impact)[2] – нового стандарта отчётности перед ключевыми стейкхолдерами и широкой общественностью.

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/t...
[Дайджест № 43 (1), январь 2014 г.]

[2] Чтобы узнать о целях, задачах, преимуществах и структуре «**Карты социального эффекта**», загляните в библиотечку Evolution & Philanthropy: https://docs.google.com/viewer?a=v&pi..., https://docs.google.com/viewer?a=v&pi...

8) Законодатели США решили пополнить бюджет за счёт отдельных субъектов НКО-сектора

Бюджетный комитет Палаты представителей Конгресса США (The Ways and Means Committee) намерен ввести добавочные налоги, которые «облегчат счета» именных фондов, крупных образовательных учреждений, а также руководителей НКО, которые получают от своих организаций более 1 млн долларов в год. Появление законопроекта вызвало у некоторых представителей НКО-сектора сильные эмоции.

Формируя пакет предложений, разработчики закона (который, видимо, войдёт в историю как Mr. Camp's bill - под именем республиканца Дейва Кемпа, представляющего в Конгрессе США штат Мичиган) руководствовались следующими идеями и расчётами:

- Добавочный налог в размере 25%, который будет взиматься с доходов пяти ключевых руководителей НКО с зарплатами более 1 млн долларов, за 10 лет принесёт казне свыше 4 млрд.
- Налог на остаток неиспользованных средств (20%), задержавшихся на счетах именных фондов более пяти лет, в период с 2014 по 2023 гг. пополнит бюджет на сумму в 50 млн долларов. Также ожидается, что данная мера «расконсервирует» ресурсы, которые сегодня размещены в инвестиционных фондах, и, соответственно, увеличит объём финансов, необходимых для поддержки и развития благотворительных организаций.
- Налог на инвестиционные доходы (1%) университетов и колледжей, у которых «стоимость активов на одного студента» превышает 100 000 долларов, за 10 лет обеспечит бюджету поступления в размере 1,7 млрд долларов.
- Обязанность предоставлять Форму налоговой отчётности 990 (Form 990) в электронном виде добавит прозрачности НКО-сектору (включая даже самые малые НКО) и оптимизирует процесс надзора за деятельностью организаций с благотворительным статусом.

Профессор права Бостонского колледжа (The Boston College) Рэй Мэдофф (Ray Madoff) приветствует данные предложения, потому что, по её мнению, существующий порядок допускает «утечку» ресурсов из благотворительной сферы. Более того, она считает, что озвученные меры не предполагают вмешательства в базовые процессы организаций, которые в этот раз попали в поле зрения государства. Например, дополнительный налог не помешает донорам именных фондов (ИФ) получать налоговые льготы сразу после перевода средств в ИФ и принимать решения об использовании ресурсов без особой спешки - на протяжении целых пяти лет. Однако фонды местных сообществ (ФМС), которые нередко администрируют ИФ и получают за это свой процент, думают иначе. Представитель сообщества ФМС Джефф Хэмонд (Jeff Hamond), в частности, заявил о том, что средства начнут перетекать в частные фонды, которые получают нарекания со стороны контролирующих органов гораздо чаще, чем именные фонды. Совет фондов (The Council on Foundations), объединяющий в качестве членов частные фонды и ФМС, от комментариев пока воздержался.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/House...
[Дайджест № 48 (6), июнь 2014 г.]

9) Власти США задолжали социальным НКО: что делать?

Исследование, проведённое Институтом экономики города (The Urban Institute), показало, что федеральные, региональные и местные органы власти США не справляются с выполнением финансовых обязательств перед НКО, которые оказывают услуги по заказу государства. Чтобы сформировать пакет предложений для решения данной проблемы, Национальный совет НКО (The National Council of Nonprofits) организовал дискуссию с участием всех причастных сторон.

Команда Института экономики города изучила данные за 2012 год, которые отражают историю выполнения обязательств по госконтрактам и грантам на общую сумму в 137 млн долларов, распределённых среди 56 000 НКО (в эту выборку не вошли больницы и колледжи). По итогам проделанной работы были установлены следующие факты:

1. *Общие сведения*
   - Основными получателями государственных средств являются гуманитарные службы (59%) и организации сферы здравоохранения (27%).
   - Средний размер задолженности федеральных агентств перед НКО составил 109 000 долларов, госучреждений на уровне штатов – более 230 000 долларов, и местных органов власти - 85 000.
   - Чтобы свести концы с концами, в 2012 году более 40% НКО задействовали свои резервы, а 26% - сократили кадровый состав.
   - Более 20% НКО сообщили о том, что по сравнению с 2011 годом ситуация с задержками платежей ухудшилась, и всего 6% наблюдали некоторое улучшение.
2. *Давние проблемы*
   - Примерно две трети НКО пожаловались на то, что государственные агентства пользуются разной терминологией и озвучивают разные требования к заявкам и отчётам.
   - Более половины гуманитарных служб отметили, что участие в конкурсах и отчётность по грантам/контрактам отнимает слишком много времени.
   - Крупным организациям (с годовыми доходами свыше 1 млн долларов) чаще всего предъявляются дополнительные требования: (a) привлечь часть средств из других источников (matching funds); и/или (b) внести в проект собственный вклад (cost-sharing).
   - Почти 60% крупных НКО и 37% малых организаций получили гранты, которые покрывают административные расходы лишь отчасти.
3. *Некоторый прогресс*
   - В период с 2009 по 2012 гг. средняя сумма задолженности перед НКО на уровне штатов США снизилась на 17,7% - с 231 749 до 190 633 долларов.
   - В 2009 году недостаток средств для покрытия полной стоимости услуг испытывали две трети гуманитарных служб, а в 2012 году – половина НКО в данной группе.
4. *Перспективный опыт*
   - Для поиска и обсуждения вариантов решения вышеуказанных проблем некоторые штаты создают рабочие группы, объединяющие НКО и представителей власти.
   - Штат Нью-Йорк составил типовой договор, который теперь используют все организаторы тендеров; учредил в органах власти должности специалистов по связям с НКО; организовал «предварительную квалификацию» для желающих подать заявку на конкурс; создал «облачное хранилище», в которое стекаются документы всех НКО-получателей бюджетного финансирования; и разработал онлайн инструменты, позволяющие контролировать процесс исполнения договорных обязательств.
   - Штат Иллинойс сообщил о том, что благодаря созданию «единого облачного хранилища» 1 400 НКО в течение трёх месяцев сократили административные / канцелярские расходы и в целом сэкономили около 40 000 долларов.

Следует отметить, что органы власти неплохо справляются с решением «технических» аспектов, однако у проблемы неплатежей есть ещё одна причина. Например, долги штата Иллинойс по пенсионным обязательствам превышают 100 млрд долларов, и при таком бюджетном дефиците

очень сложно найти средства на оплату социальных услуг. «НКО и представители власти пытаются объединить усилия и найти выход из непростой ситуации, - поясняет эксперт регионального Форума доноров Делия Коулмэн (Delia Coleman). – Но если говорить начистоту, то успех данной работы в большей степени зависит от наличия доступных финансовых ресурсов».

Источники: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Nonpr…
The Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/policy…
[Дайджест № 47 (5), май 2014 г.]

10) Новые сценарии выживания НКО

В условиях сокращения бюджета социальной сферы многие британские НКО могли бы выжить благодаря созданию резервных фондов, развитию практики социальных инвестиций, и оптимизации требований к участию в тендерах. Эксперты социальной сферы приводят аргументы в пользу таких сценариев и настаивают на том, чтобы регулирующие органы и госзаказчики обеспечили отклик на данные запросы.

В ходе конференции, организованной Ассоциацией служб трудоустройства (The Employment Related Services Association / ERSA), глава объединения организаций гражданского общества «3SC» Мартин Оливер (Martyn Oliver) напомнил о том, что НКО не могут создавать резервные фонды, потому что этому препятствует британское законодательство. В частности, НКО обязаны полностью расходовать свои бюджеты в установленный период либо сообщать уважительные причины, по которым средства задержались в организации. В силу таких требований любая задержка финансирования по госконтракту или исчезновение источника доходов создаёт для НКО реальную угрозу. К сожалению, многие доноры считают резервы «мёртвым капиталом» и не содействуют положительному решению вопроса. Не лучшим образом обстоят дела и в сфере социальных инвестиций (СИ), которые, по отзывам многих делегатов конференции, могут поддержать НКО в трудные времена. «Мы получили финансирование в формате социальной инвестиции от фонда Impetus-PEF, - сообщил представитель НКО Tomorrow's People («Люди завтрашнего дня») Стив Свон (Steve Swan). – Это просто замечательно, когда инвесторы берут на себя все риски. А мы, в свою очередь, должны сделать всё возможное, чтобы превзойти поставленные цели. Потому что знаем: если наша команда не получит согласованные результаты, то в следующий раз на поддержку данного финансового института можно не рассчитывать». Многие благотворительные организации уже стали проявлять интерес к СИ и схемам оплаты по результатам (ОПР; payment-by-results), но, как выяснилось, желающих стать социальными инвесторами пока слишком мало. Схему ОПР активно эксплуатирует Программа трудоустройства Министерства труда (Work Programme), в рамках которой организации разных секторов на конкурсной основе получают заказы на оказание услуг по возврату безработных на рынок труда. Эта правительственная инициатива не оправдывает ожиданий НКО, потому что на этапе конкурса главные подрядчики используют разные требования к оформлению заявок, а на этапе работы по контракту «забывают» обеспечить поток клиентов. При таком раскладе сначала очень трудно получить контракт, а в дальнейшем практически невозможно продемонстрировать результаты и увидеть на счёте организации реальные деньги. Чтобы изменить ситуацию, ассоциация ERSA рекомендует государственным учреждениям (a) стандартизировать требования к заявкам и сроки рассмотрения конкурсной документации; (b) разъяснять, каким образом были спрогнозированы ожидаемые результаты; и (c) производить оплату поэтапно, не только за конечные, но и за промежуточные результаты. Г-н Оливер и его коллеги считают, что некоммерческий сектор может побороться за расширение своих возможностей, однако без поддержки Комиссии по делам благотворительности (The Charity Commission) шансы на получение оперативного отклика заметно снижаются. Тем не менее, эксперты надеются на лучшее и не планируют отказываться от пропаганды новых финансовых схем.

Источник: Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/finance…
[Дайджест № 45 (3), март 2014 г.]