



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

**№ 5, ноябрь 2016 г.**

## **ФИНАНСЫ для НКО**

*Подписаться на рассылку и найти все выпуски  
и тематические подборки статей из архивов Дайджеста  
можно на сайте <http://ep-digest.ru/>*



## Содержание

- 1) Советы некоммерческим организациям: учитеесь говорить о своих финансах** ..... 4  
СМИ очень любят обсуждать процент накладных расходов и размеры заработной платы руководителей НКО, отвлекая внимание людей от деятельности организаций по выполнению важных для общества миссий. А с введением электронной отчетности по форме 990 (это произойдет со дня на день) сведения о финансах американских НКО станут доступными в режиме онлайн, и поток «разоблачительных» публикаций может усилиться. Чтобы подготовить НКО-сектор к новой волне всеобщего внимания, эксперты подготовили несколько рекомендаций практического характера.
- 2) Ценная информация для совета директоров: альтернативные источники дохода** ..... 4  
Консалтинговое агентство NPC (The New Philanthropy Capital / «Капитал новой филантропии», г. Лондон) провело круглый стол, посвященный особенностям «краудфандинга» (crowdfunding) и «инвестиций, содействующих преобразованию общества» (impact investing). Итоги этой дискуссии представлены в документе, который поможет высшим руководящим органам НКО диверсифицировать источники финансовых поступлений и укрепить позиции своих организаций.
- 3) Соискатели благотворительной помощи учатся диверсифицировать источники поступлений** ..... 5  
Американский ресурс Grantstation.com, обеспечивающий НКО-сектор и органы власти актуальными сведениями о потенциальных источниках финансирования, сообщает о том, что благотворительные организации постепенно избавляются от «грантовой зависимости» и занимаются поиском новых возможностей для получения доходов.
- 4) Вывод исследования: прямой связи между расходами на публицити и ростом доходов НКО не наблюдается** ..... 5  
Основываясь на результатах опроса 60 известных британских НКО, консалтинговая организация nfrSynergy опубликовала отчет, в котором обсуждается связь между работой с общественным мнением и результатами фандрайзинга.
- 5) Планирование финансовой устойчивости: профессиональные советы для НКО** ..... 6  
Оценивая Образовательную инициативу (Education Initiative) Фонда Джима Джозефа (The Jim Joseph Foundation), Американский исследовательский институт (AIR - American Institutes for Research) изучил практику пяти еврейских учебных заведений (получивших по 15 млн долларов на шесть лет), нацеленную на повышение жизнеспособности программ после завершения грантов. По итогам оценки эксперты подготовили инструкции, которые помогут некоммерческим организациям сферы образования привлекать доходы и укреплять финансовое положение.
- 6) Благотворительные магазины предпочтительнее «раскрученных» торговых площадок** .....7  
Британская консалтинговая организация nfrSynergy подвела итоги опроса, который показал, что по степени популярности благотворительные магазины не уступают таким известным виртуальным мега-маркетам, как eBay или Gumtree.
- 7) Каким должен быть резервный фонд НКО** ..... 8  
Бытует мнение, что резервные фонды являются «спасательным кругом», который помогает благотворительным организациям выживать в трудные времена или покрывать расходы, не представляющие интереса для доноров. Но так ли это на самом деле? О сложившейся практике и возможностях эффективного применения данного инструмента размышляют американские и британские эксперты.

**8) Что такое капитал для НКО..... 9**

В марте 2016 года в США прошла Четвертая ежегодная конференция «Финансы и устойчивость НКО» (The 4th Annual Nonprofit Finance & Sustainability Conference), в ходе которой состоялась дискуссия о значении капитала в некоммерческом мире и возможностях его использования для укрепления позиций и долгосрочного развития организаций.

**9) Устойчивость в сложных условиях: роль капитала в жизни НКО ..... 9**

НКО убеждены в том, что для стабильной работы в долгосрочной перспективе им нужны «более впечатляющие доходы», «как можно больше грантов» и «более щедрая поддержка текущей деятельности». Об этом свидетельствуют результаты национального опроса, проведенного американским фондом NFF. Эксперты считают позицию лидеров НКО ошибочной, и предлагают уделять больше внимания формированию капитала, составляющего основу роста и развития.

**10) Американские провайдеры социальных услуг добились компенсации накладных расходов.....10**

В декабре 2014 года Административно-бюджетное управление при Президенте США (OMB - The Office of Management and Budget) утвердило Единые правила (Uniform Guidance), в которых говорится о том, что если государство нанимает НКО для оказания социальных услуг, то данная организация имеет право на компенсацию накладных расходов в размере 10% от общей стоимости контракта (или гранта) с возможностью обоснования более значительной суммы. Это важная победа, но останавливаться на достигнутом не стоит...

**11) Государство будет компенсировать накладные расходы НКО ..... 11**

Окружной наблюдательный совет Лос-Анджелеса (The Los Angeles County Board of Supervisors) принял историческое решение: отныне в «городе ангелов» будут действовать Единые правила (Uniform Guidance), разработанные Административно-бюджетным управлением при Президенте США (OMB - The Office of Management and Budget). Эти стандарты, наряду с другими нормами, обязывают государственные агентства компенсировать накладные расходы НКО в размере 10% от общей стоимости гранта, либо на более значительную сумму, но при наличии убедительного обоснования.

**12) Процент возмещения накладных расходов не соответствует реальным затратам НКО ..... 11**

Консалтинговая организация Bridgespan Group (США) проанализировала финансовые данные 20 некоммерческих институтов и выяснила, что косвенные расходы НКО в среднем составляют 40% от общего объема затрат на программы. Однако фонды, как правило, компенсируют накладные расходы в размере 15%, и не вникают в специфику работы получателей грантов. Это значит, что благотворительные организации несут потери и «латают дыры» в бюджете.

## 1) Советы некоммерческим организациям: учитесь говорить о своих финансах

СМИ очень любят обсуждать процент накладных расходов и размеры заработной платы руководителей НКО, отвлекая внимание людей от деятельности организаций по выполнению важных для общества миссий. А с введением электронной отчетности по форме 990 (это произойдет со дня на день) сведения о финансах американских НКО станут доступными в режиме онлайн, и поток «разоблачительных» публикаций может усилиться. Чтобы подготовить НКО-сектор к новой волне всеобщего внимания, эксперты подготовили несколько рекомендаций практического характера.



- *Будьте открытыми.* Кажется, что еще совсем недавно НКО заявляли о том, что представители общественности могут беспрепятственно прийти к ним в офис и ознакомиться с Формой 990. Это считалось верхом открытости. А в 1990-х годах появился Guidestar и ряд других сайтов, публикующих информацию об НКО. В этот период отсутствие сведений в интернете стало восприниматься как попытка припрятать «скелеты в шкафу». Поэтому многие НКО проявили инициативу и разместили аудиторские отчеты и PDF-копии форм 990 на своих сайтах. Их смелость оправдала лучшие ожидания: доноры, сторонники и СМИ назвали эти НКО прозрачными и открытыми. Данным опытом стоит воспользоваться как можно скорее.
  - *Рассказывайте, чем занимается ваша организация.* Информирова общество о своей деятельности, многие НКО используют слишком много цветистых фраз и злоупотребляют профессиональной терминологией. Чтобы журналисты отчетливо понимали, какую работу выполняет организация, и какие результаты планирует получить, включайте краткие комментарии о миссии, целях и программах даже в финансовые отчеты.
  - *«Оцифруйте» результаты.* Уделяя повышенное внимание затратам на административные нужды и фандрайзинг, люди пытаются убедиться в том, что организации работают эффективно. Чтобы интерес общества к НКО приобрел конструктивные очертания, в информационные материалы (листовки, новости, бюллетени, публикации в социальных сетях и на сайте) следует включать больше цифр, характеризующих успехи и перспективы социальных преобразований. Умение трансформировать суммы пожертвований в описание конкретных результатов – это всегда большой плюс.
  - *Объясняйте смысл своих действий.* Избегайте ситуаций, когда людям приходится догадываться о причинах финансовых потерь или высоких затрат на привлечение ресурсов. Как правило, неблагоприятные показатели являются следствием конкретных событий и объясняются с помощью цифр, фактов, либо с позиции здравого смысла. Очень важно, чтобы причины и следствия озвучивали не СМИ, а сами организации. Для этого можно публиковать краткий годовой обзор, отражающий динамику доходов и расходов с комментариями специалистов НКО.
- Следуя этим рекомендациям, помните о главном: если вы действуете на опережение, то вам доверяют, если вы оправдываетесь, то даже самые правильные слова звучат неубедительно.

*Источник:* Kivi's Nonprofit Communications Blog

[https://nfpsynergy.net/blog/ideal-charity-measured-and-explained?utm\\_source=Newsletter%20Mailing%20list](https://nfpsynergy.net/blog/ideal-charity-measured-and-explained?utm_source=Newsletter%20Mailing%20list)

[Дайджест № 64 (10), декабрь 2015 г.]

## 2) Ценная информация для совета директоров: альтернативные источники дохода

Консалтинговое агентство NPC (The New Philanthropy Capital / «Капитал новой филантропии», г. Лондон) провело круглый стол, посвященный особенностям «краудфандинга» (crowdfunding) и «инвестиций, содействующих преобразованию общества» (impact investing). Итоги этой дискуссии представлены в документе, который поможет высшим руководящим органам НКО диверсифицировать источники финансовых поступлений и укрепить позиции своих организаций.

«Альманах гражданского общества -2015», выпущенный Национальным советом добровольных объединений ([The NCVO Civil Society Almanac 2015](#)), сообщает о том, что в период с 2007/08 по

2012/13 гг. доходы благотворительных организаций снизились на 2,5 млрд долларов, а объемы бюджетных вливаний в социальную сферу за последние десять лет сократились в два раза. В подобной ситуации у НКО нет иного выхода кроме поиска и освоения новых источников поступлений. Чтобы откликнуться на эту потребность, команда NPC обобщила опыт организаций, формирующих свою ресурсную базу с помощью инструментов «преобразующих инвестиций» (ПИ) и виртуального фандрайзинга, и подготовила краткий обзор существующих возможностей. Авторы документа «Новые источники финансирования» ([New Funding Sources](#)) рассказывают о типах ПИ и моделях привлечения средств во Всемирной паутине, представляют краткие сведения об инструментах / платформах и преимуществах новой практики, и сообщают о возможных трудностях и «подводных камнях». В частности, эксперты заранее предупреждают о том, что постановка и поддержание новых рабочих процессов является сложной задачей, требующей адекватного ресурсного обеспечения и постоянного внимания со стороны руководства и команды НКО.

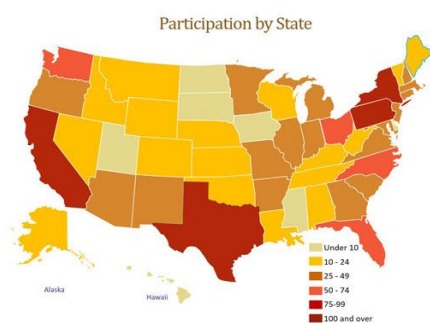
Источник: City Philanthropy

<http://cityphilanthropy.org.uk/news/new-paper-published-help-charities-looking-alternative-funding-sources>

[Дайджест № 65 (1), февраль 2016 г.]

### 3) Соискатели благотворительной помощи учатся диверсифицировать источники поступлений

Американский ресурс Grantstation.com, обеспечивающий НКО-сектор и органы власти актуальными сведениями о потенциальных источниках финансирования, сообщает о том, что благотворительные организации постепенно избавляются от «грантовой зависимости» и занимаются поиском новых возможностей для получения доходов.



Результаты изучения мнений более 1 800 соискателей грантов свидетельствуют о том, что количество организаций, которые преимущественно полагаются на гранты, постепенно уменьшается: за 12 месяцев, предшествующих опросу-2015, число НКО, у которых доля грантов в бюджете составляет менее 10%, возросло на 16%. Получателей корпоративных пожертвований тоже стало меньше на 29%, а попытки привлечь «нефинансовые» ресурсы стали более активными и успешными. Также выяснилось, что главными поставщиками грантов по-прежнему остаются частные институты филантропии: аудитория благополучателей

фондов стала больше на 19%. Данный факт объясняется тем, что стоимость активов фондов заметно увеличилась, и вместе с ней возросла сумма обязательных затрат на благотворительные цели (которые должны составлять не менее 5% в год).

Библиотека [бесплатных отчетов](#) GrantStation обновляется каждые полгода, и некоммерческие организации могут использовать эти сведения для разработки реалистичных бюджетов, планов фандрайзинга, и постановки задач развития на краткосрочную и среднесрочную перспективу.

Источник: GuideStar

[http://www.guidestar.org/rxa/news/articles/2015/early-trends-in-the-2015-state-of-grantseeking.aspx?cm\\_mid=4994508](http://www.guidestar.org/rxa/news/articles/2015/early-trends-in-the-2015-state-of-grantseeking.aspx?cm_mid=4994508)

[Дайджест № 65 (1), февраль 2016 г.]

### 4) Вывод исследования: прямой связи между расходами на публицити и ростом доходов НКО не наблюдается

Основываясь на результатах опроса 60 известных британских НКО, консалтинговая организация nfrSynergy опубликовала отчет, в котором обсуждается связь между работой с общественным мнением и результатами фандрайзинга.

На примере организаций, чьи годовые доходы исчисляются десятками или даже сотнями миллионов фунтов стерлингов, авторы отчета «Идея понятна?» (Ringin a bell?) показывают, что «медийные затраты» и расходы на повышение узнаваемости НКО не имеют прямого отношения к улучшению показателей фандрайзинга. Для получения положительного эффекта руководство НКО

должно заботиться о том, чтобы долгосрочная стратегия включала меры по регулярному информированию целевых аудиторий о специфике работы организации и результатах ее социально значимых программ. При этом следует понимать, что меры по повышению осведомленности граждан являются началом продолжительного процесса, а не его завершением. В частности, в документе говорится о том, что НКО могут добиться определенной известности среди членов парламента примерно за 6-12 месяцев, но для просвещения широкой общественности потребуется от двух до пяти лет. Данная работа может включать привычные публикации в СМИ (об их эффективности свидетельствует опыт Британского Красного креста / The British Red Cross) или более сложные механизмы, охватывающие несколько видов и каналов коммуникации, которыми, например, пользуются Королевское национальное общество спасения на водах (RNLI – The Royal National Lifeboat Institution) и гуманитарная организация Oxfam. Безусловно, некоторые способы получения доходов не требуют проведения широких разъяснительных кампаний, но основная задача исследования заключалась именно в том, чтобы продемонстрировать возможность взаимного усиления двух направлений за счет правильного распределения человеческих и финансовых ресурсов. Учредитель [nfpSynergy](#) Джо Сакстон (Joe Saxton) охарактеризовал практическое значение опроса следующим образом: «Данный отчет не устранит всех трудностей, связанных с формированием положительного имиджа благотворительной организации, но он может положить начало обсуждению существующего опыта и поиску новых решений. Имея доступ к некоторой статистике, идеям и экспертным знаниям, специалисты по брендингу и коммуникациям могут поддержать стремление своих коллег к разработке эффективной ‘комбинированной стратегии’, способной привлечь внимание широкой аудитории к программам НКО и получить необходимые ресурсы для их реализации».

Источник: Civil Society Media Ltd,

[http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/19875/invest\\_in\\_people\\_and\\_long-term\\_strategy\\_to\\_grow\\_awareness\\_and\\_income\\_says\\_free\\_report?utm\\_source=18%20June%202015%20Finance](http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/19875/invest_in_people_and_long-term_strategy_to_grow_awareness_and_income_says_free_report?utm_source=18%20June%202015%20Finance)

[Дайджест № 62 (8), сентябрь 2015 г.]

## 5) Планирование финансовой устойчивости: профессиональные советы для НКО

Оценивая Образовательную инициативу (Education Initiative) Фонда Джима Джозефа (The Jim Joseph Foundation), Американский исследовательский институт (AIR - American Institutes for Research) изучил практику пяти еврейских учебных заведений (получивших по 15 млн долларов на шесть лет), нацеленную на повышение жизнеспособности программ после завершения грантов. По итогам оценки эксперты подготовили инструкции, которые помогут некоммерческим организациям сферы образования привлекать доходы и укреплять финансовое положение.



- Составляя план финансовой устойчивости (FSP - financial sustainability plan), проводите «анализ безубыточности» (Break-Even Analysis), позволяющий определять соотношение между постоянными и/или переменными издержками и доходами. Эксперты института AIR разработали специальный калькулятор, с помощью которого администраторы программ могут планировать доходы, расходы и ресурсное обеспечение деятельности; своевременно распознавать возможности для сокращения затрат; и прогнозировать эффекты от изменения размеров стипендий

или платы за обучение. Помимо этого, НКО используют данный инструмент для определения финансовых потребностей и подготовки аргументированных обращений к потенциальным и действующим донорам.

- Проводите ревизию FSP, руководствуясь следующими критериями эффективного процесса:
  - Наличие ключевых информационных сегментов, таких как: пояснительная записка о соответствии целей программы миссии института, его текущим потребностям и планам на будущее; продолжительность программы и график проведения фандрайзинговых мероприятий; и подробный бюджет с комментариями и расчетами, составленный по итогам анализа безубыточности.

- *Экономическое обоснование*, включающее прогнозы поступлений от разных доноров (с именами и размерами пожертвований); краткое описание планов и целей фандрайзинга; сведения о предполагаемых объемах поступлений в виде оплаты за обучение (с анализом рынка и стратегиями скидок); и оценку организационного потенциала (персонал с необходимыми компетенциями, оборудование или иные ресурсы, от которых будет зависеть успех программы).
- *Потребность*. Если программа не сулит учебному заведению больших доходов, то необходимо убедиться в том, что «нематериальная» отдача в виде укрепления публичной репутации или авторитета в профессиональном сообществе оправдывает затраты в долгосрочной перспективе.
- *Высокая мотивация*. Готовность и стремление коллектива к упорной и слаженной работе зависит от позиции руководства – ректора, декана, председателя и членов совета директоров. Поддержка в лице лидеров организации обеспечивает успех фандрайзинга, доступ к инфраструктуре и содействие со стороны разных подразделений.

Грантополучатели Фонда Джима Джозефа воспользовались рекомендациями оценщиков и выяснили, что планирование финансовой устойчивости требует времени и значительных усилий. Однако сотрудники фонда уверены в том, что это трудоемкое упражнение обеспечит программам необходимую стабильность, и поможет образовательным учреждениям укрепить финансовое здоровье.

*Источник:* The Philanthropy News Digest

[http://pndblog.typepad.com/pndblog/2014/10/making-philanthropic-investments-last.html?utm\\_source=feedburner](http://pndblog.typepad.com/pndblog/2014/10/making-philanthropic-investments-last.html?utm_source=feedburner)

[Дайджест № 57 (3), март 2015 г.]

## 6) Благотворительные магазины предпочтительнее «раскрученных» торговых площадок

Британская консалтинговая организация nfpSynergy подвела итоги опроса, который показал, что по степени популярности благотворительные магазины не уступают таким известным виртуальным мега-маркетам, как eBay или Gumtree.

Около 1 000 человек в возрасте 16 лет и старше изучили список ходовых товаров и ответили на вопрос о том, где они покупают каждый из перечисленных видов продукции – в благотворительных магазинах (БМ) или в интернет-маркетах (ИМ). В результате оказалось, что БМ набрали более



значительное количество баллов практически по каждому наименованию, включая такие виды товаров, как одежда, DVD и книги.

Большинство респондентов (81%) посещали БМ в течение 12 месяцев, предшествующих опросу, и составили об этих магазинах «в целом положительное» мнение. Хотя нашлись и те, кто счел БМ «старомодными» (15%), а цены в этих магазинах – «завышенными» (12%). В противовес подобным отзывам примерно столько же людей назвали БМ «замечательными» и «современными» (12% и 13% соответственно). «СМИ и торговые компании нередко обвиняют благотворительные магазины в попытке ‘захвата главных улиц’». Однако

наш опрос показал, что британская публика любит БМ, и считает их важной частью местной инфраструктуры, – пояснил глава аналитического подразделения [nfpSynergy](http://www.nfpsynergy.com) Киян Мерфи (Cian Murphy). – Тот факт, что люди приобретают большую часть товаров не в ИМ, а в местном БМ, означает лишь то, что благотворительная розница смогла заявить о себе как о самостоятельном секторе, имеющим полное право присутствовать на центральных улицах. Некоммерческие организации должны гордиться своими магазинами, а не извиняться за их существование».

*Источник:* Civil Society Media Ltd

[http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/19134/charity\\_shops\\_more\\_popular\\_than\\_ebay\\_according\\_to\\_new\\_report?utm\\_source=27%20February%202015%20Finance](http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/19134/charity_shops_more_popular_than_ebay_according_to_new_report?utm_source=27%20February%202015%20Finance)

[Дайджест № 59 (5), май 2015 г.]

## 7) Каким должен быть резервный фонд НКО

Бытует мнение, что резервные фонды являются «спасательным кругом», который помогает благотворительным организациям выживать в трудные времена или покрывать расходы, не представляющие интереса для доноров. Но так ли это на самом деле? О сложившейся практике и возможностях эффективного применения данного инструмента размышляют американские и британские эксперты.



В ходе обучения лидеров некоммерческого сообщества исполнительный директор Фонда поддержки благотворительных организаций (NAF - The Nonprofits Assistance Fund; США) Кейт Барр (Kate Barr) выяснила, что создавая резервные фонды, НКО чаще всего преследуют следующие цели:

- *Ремонт помещений или обновление материальных активов*, таких как оргтехника, мебель, система отопления и т.д. Это, безусловно, важные задачи, но для их решения не обязательно создавать специальный резервный фонд.
  - *Гарантия стабильности на случай непредвиденных обстоятельств*, таких как потеря основного донора, задержка выплат по гранту, сокращение доходов от платных услуг и т.п. Иными словами, речь идет о формировании денежного пула «на черный день». Но каким должен быть резервный фонд, чтобы организация продержалась хотя бы месяц?! И если продержится, то где уверенность в том, что за это время проблема решится?
  - *Инвестиции «в будущее»*, которые помогают организациям адаптироваться к изменениям в долгосрочной стратегии, расширять масштабы деятельности, проверять инновационные идеи, развивать компетенции, необходимые для освоения новых рынков и т.д. Решение подобных задач укрепляет позиции НКО и закладывает фундамент для стабильной работы на долгие годы.
- В целом можно сказать, что универсальных аргументов в пользу перемещения ресурсов в резервный фонд не существует, и отчетливых представлений о его «идеальных» размерах и целях тоже нет. Об этом, в частности, свидетельствуют результаты опроса 1000 британских граждан. Размышляя о размере резервного фонда, 17% респондентов пришли к заключению, что его сумма должна быть эквивалентной годовому бюджету НКО, а более трети опрошенных предложили в два раза меньше. Но когда дело дошло до конкретных примеров («благотворительная организация с годовым доходом в 12 млн фунтов стерлингов»), аудитория «щедрых граждан» сразу сократилась до 2%, а подавляющее большинство высказалось за 1 млн фунтов. Тех, кто допускает, что «НКО должна сама определять оптимальную сумму», оказалось всего лишь 12%. Джо Скастон (Joe Saxton), учредитель агентства [nfpSynergy](http://nfpSynergy) (которое организовало опрос), отмечает, что «подлинных демократов» оказалось не так уж много, но они правы: организация лучше всех осведомлена о своих сильных и слабых сторонах, и никакой внешний наблюдатель не сможет разобраться во всех тонкостях ее практики. Более того, у людей извне есть собственные интересы, которые не всегда согласуются с потребностями НКО. В частности, представители общественности и особенно доноры стремятся к тому, чтобы благотворительные средства «постоянно работали», а «не пылились на полке» (например – в резервном фонде). В такой противоречивой ситуации что-либо советовать очень сложно. Поэтому эксперты предложили руководителям НКО общие ориентиры: «Принимая решение о создании резерва, ответьте на вопросы: какой объем средств нужен организации? для чего? и каким образом эти ресурсы обеспечат стабильность, необходимую для последовательного выполнения социально значимой миссии?».

*Источники:*

Nonprofits Assistance Fund, [https://nonprofitsassistancefund.org/blog/2015/07/clear-fuzzy-thinking-about-nonprofit-reserves?utm\\_source=Nonprofits%20Assistance%20Fund%20Email%20Updates](https://nonprofitsassistancefund.org/blog/2015/07/clear-fuzzy-thinking-about-nonprofit-reserves?utm_source=Nonprofits%20Assistance%20Fund%20Email%20Updates)

nfpSynergy, [https://nfpSynergy.net/press-release/public-prefer-charities-keep-low-cash-reserves?utm\\_source=nfpSynergy](https://nfpSynergy.net/press-release/public-prefer-charities-keep-low-cash-reserves?utm_source=nfpSynergy)

Civil Society Media Ltd, [http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/19771/public-favour-charities-with-low-cash-reserves-poll-reveals?utm\\_source=2%20June%202015%20Finance](http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/19771/public-favour-charities-with-low-cash-reserves-poll-reveals?utm_source=2%20June%202015%20Finance)

[Дайджест № 63 (9), октябрь 2015 г.]



## 8) Что такое капитал для НКО

В марте 2016 года в США прошла Четвертая ежегодная конференция «Финансы и устойчивость НКО» (The 4th Annual Nonprofit Finance & Sustainability Conference), в ходе которой состоялась дискуссия о значении капитала в некоммерческом мире и возможностях его использования для укрепления позиций и долгосрочного развития организаций.

Финансовые стратегии, обеспечивающие жизнеспособность НКО – это привлечение средств для выполнения программ и текущей работы; поиск источников дохода для адаптации организации к изменениям во внешнем окружении; и структурные инвестиции с долгосрочными временными горизонтами, необходимые для выполнения социально значимой миссии. Чтобы реализовать подобные намерения, нужен «капитал» (capital), представляющий собой совокупность материальных ценностей, которую не следует путать с «годовым доходом от основной деятельности» (annual operating revenue). [Для НКО это, как правило, гранты и поступления в виде оплаты за продукцию или услуги - деньги, которые «приходят и уходят».] Точного толкования «капитала в контексте социальных преобразований» пока нет, однако преимущества от его применения достаточно очевидны:

- *Гибкость и оперативность повседневной работы.* Каждой НКО нужен оборотный капитал, чтобы сглаживать периодические дефициты финансов (возникающие, например, в силу цикличности выплат по грантам), устанавливать реальные сроки для проведения конкретных мероприятий, либо обновлять технологии в плановом порядке.
- *Устойчивость в кризисных ситуациях:* благотворительным институтам требуются резервные фонды на случай дефолтов / резких перемен в экономике, а также для проверки и запуска инновационных разработок – моделей, стратегий или новых продуктов.
- *Сопrotивляемость внешним воздействиям:* формирование эндаументов (endowments) для реализации программ, имеющих решающее значение для выполнения миссии, либо специальных фондов для обновления материально-технической базы.

Что касается разновидностей капитала и его объемов, то принятие решений по данным вопросам ничем не отличается от других жизненных ситуаций: все зависит от целей организации, ее размера, структуры, а также от планов на будущее и внешних обстоятельств, определяющих возможности и перспективы НКО.

*Источник:* Nonprofits Assistance Fund,

<https://nonprofitsassistancefund.org/blog/2015/01/want-nonprofit-with-flexibility-resilience-durability-if-only>

[Дайджест № 66 (2), апрель 2014 г.]

## 9) Устойчивость в сложных условиях: роль капитала в жизни НКО

НКО убеждены в том, что для стабильной работы в долгосрочной перспективе им нужны «более впечатляющие доходы», «как можно больше грантов» и «более щедрая поддержка текущей деятельности». Об этом свидетельствуют результаты национального опроса, проведенного американским фондом NFF. Эксперты считают позицию лидеров НКО ошибочной, и предлагают уделять больше внимания формированию капитала, составляющего основу роста и развития.



Приступая к постановке процессов, способных обеспечить надлежащее управление капиталом, необходимо выяснить, чем он отличается от операционных доходов (ОД). В частности, следует понять, что ОД – это привлеченные или заработанные средства, используемые для оказания услуг, реализации проектов и поддержания основной деятельности. А капитал – это ресурсы, благодаря которым НКО приобретают такие качества, как *гибкость* (когда организации могут использовать оборотный капитал для привлечения пожертвований, обновления технологий или соблюдения планов-графиков программ); *стабильность* (когда НКО откладывают некоторые суммы «на черный день» либо создают резервы для ремонта помещений, проверки инноваций или для развития компетенций); и *жизнеспособность* (когда организация вкладывает средства в реформу своей структуры, тестирует новую стратегию или формирует эндаумент для

технологий или соблюдения планов-графиков программ); *стабильность* (когда НКО откладывают некоторые суммы «на черный день» либо создают резервы для ремонта помещений, проверки инноваций или для развития компетенций); и *жизнеспособность* (когда организация вкладывает средства в реформу своей структуры, тестирует новую стратегию или формирует эндаумент для

реализации инициатив, имеющих особое значение для выполнения миссии). Вопросы, касающиеся укрепления стабильности благотворительных институтов, вошли в повестку дня 4-й ежегодной конференции «Некоммерческие финансы и устойчивость» ([The 4th Annual Nonprofit Finance & Sustainability Conference](#)), которая прошла в штате Миннесота (США) весной 2016 года. Участники события пришли к выводу, что финансовые стратегии НКО, призванные гарантировать относительное благополучие в непредсказуемых экономических условиях, должны охватывать широкий спектр задач, связанных с финансированием текущих программ, поиском ресурсов для адаптации к новым обстоятельствам, и привлечением капитала для структурных инвестиций с долгосрочными горизонтами, отражающими основные этапы выполнения миссии.

*Источник:* Nonprofits Assistance Fund

<https://nonprofitsassistancefund.org/blog/2015/01/want-nonprofit-with-flexibility-resilience-durability-if-only>

[Дайджест № 67 (3), июнь 2016 г.]

## 10) Американские провайдеры социальных услуг добились компенсации накладных расходов

В декабре 2014 года Административно-бюджетное управление при Президенте США (OMB - The Office of Management and Budget) утвердило Единые правила (Uniform Guidance), в которых говорится о том, что если государство нанимает НКО для оказания социальных услуг, то данная организация имеет право на компенсацию накладных расходов в размере 10% от общей стоимости контракта (или гранта) с возможностью обоснования более значительной суммы. Это важная победа, но останавливаться на достигнутом не стоит...



Сегодня все субъекты, вовлеченные в процессы социальных преобразований, в полной мере осознают, что новые требования выгодны всем – органам власти, некоммерческим организациям, грантмейкерам и обществу в целом. Но так было не всегда.

Вступление в силу Единых правил является результатом информационно-разъяснительной и экспертной работы, которую объединения американского НКО-сектора проводили в законодательных органах на протяжении многих лет. Но на этом

процесс не заканчивается – теперь необходимо принять соответствующие поправки к региональным и местным законам, и организовать обучение для сотен госслужащих, вовлеченных в распределение бюджетных ресурсов. Некоммерческие организации, в свою очередь, должны обновить системы финансового учета и отчетности, пересмотреть управленческие подходы, и научиться пользоваться новыми правами. И еще одной группой, заинтересованной в успешной реализации закона, являются фонды, которым в течение долгого времени приходилось покрывать накладные расходы НКО собственными средствами. От согласованных действий всех игроков будут зависеть темпы изменений и характер дальнейшей правоприменительной практики. Чтобы понять, насколько важно не допустить отката в прошлое, стоит вспомнить о «делах минувших дней», нашедших отражение в отчете о результатах [национального опроса](#), проведенного Институтом города (The Urban Institute) в 2013 году. Авторы документа, в частности, сообщили о том, что органы власти искусственно занижали процент накладных расходов. Об этом поведали более половины НКО-участников опроса, среди которых примерно 50% организаций получили компенсацию в размере семи (или менее) процентов, и почти четверть НКО не получила ничего, в то время как накладные расходы провайдеров услуг нередко составляли от 25% до 35%. Анализируя события прошлого и заглядывая в будущее, глава Национального совета НКО (The National Council of Nonprofits; г. Вашингтон) Тим Дилани (Tim Delaney) призывает лидеров некоммерческого сектора мобилизовать сетевые и экспертные ресурсы, чтобы оповестить всех действующих и потенциальных провайдеров услуг о новых правах и обязанностях, связанных с появлением Единых правил. Первым шагом в данном направлении стала статья «Узнай о своих правах... и как их защищать» ([Know Your Rights... and How to Protect Them](#)). Если подобные начинания получат поддержку со стороны фондов, то качество жизни социальных организаций повысится в кратчайшие сроки.

*Источник:* The Chronicle of Philanthropy, <https://philanthropy.com/article/Opinion-Nonprofits-Win-Key/151979>

[Дайджест № 58 (4), апрель 2015 г.]

## 11) Государство будет компенсировать накладные расходы НКО

Окружной наблюдательный совет Лос-Анджелеса (The Los Angeles County Board of Supervisors) принял историческое решение: отныне в «городе ангелов» будут действовать Единые правила (Uniform Guidance), разработанные Административно-бюджетным управлением при Президенте США (OMB - The Office of Management and Budget). Эти стандарты, наряду с другими нормами, обязывают государственные агентства компенсировать накладные расходы НКО в размере 10% от общей стоимости гранта, либо на более значительную сумму, но при наличии убедительного обоснования.



Руководство округа берет тайм-аут, чтобы в течение трех месяцев обсудить стратегию исполнения решения с представителями НКО-сектора и представить на суд Наблюдательного совета конкретный план действий. К данной работе приковано внимание общественности во всех регионах страны, поскольку в 2015 году многие государственные заказчики неоднократно уклонялись от установленных требований, вынуждая НКО «экономить бюджетные средства за свой счет». Это значит, что некоммерческие провайдеры услуг и объединения НКО должны действовать смелее и, в частности,

(1) всеми силами противостоять подобным намерениям, и (2) включиться в работу по мониторингу и контролю за соблюдением правил на местном и региональном уровне. С другой стороны, нужно стремиться к тому, чтобы возмещение расходов не привело к уменьшению объема заказов на социальные услуги. А если заглянуть еще немного дальше, то было бы неплохо повлиять не только на бюджетных операторов грантов, но также на фонды, которые искусственно занижают расходы НКО на так называемый «административный компонент» проектов. И это происходит довольно часто! Иными словами, некоммерческим организациям и органам власти придется искать ответы на очень актуальные, но весьма «неудобные» вопросы. Однако есть надежда, что перспектива положительных изменений станет для них хорошим стимулом.

*Источник: Nonprofit Quarterly,*

[https://nonprofitquarterly.org/2015/11/04/l-a-county-board-of-supervisors-votes-to-adopt-the-omb-uniform-guidelines-to-pay-nonprofits-full-cost-reimbursement/?utm\\_source=hs\\_email&utm\\_medium=email&utm\\_content=23438775&hsenc=p2ANqtz-8CMPGjNHsmiiFb4V2p4t\\_oTJOnW9AE-l6YxaxRdWcb8asFN6nPtMAZj\\_t65hotiB4-gHkNho6Vo9rX5ajjUGiaak3bg&hsmi=23438775](https://nonprofitquarterly.org/2015/11/04/l-a-county-board-of-supervisors-votes-to-adopt-the-omb-uniform-guidelines-to-pay-nonprofits-full-cost-reimbursement/?utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=23438775&hsenc=p2ANqtz-8CMPGjNHsmiiFb4V2p4t_oTJOnW9AE-l6YxaxRdWcb8asFN6nPtMAZj_t65hotiB4-gHkNho6Vo9rX5ajjUGiaak3bg&hsmi=23438775)

*[Дайджест № 66 (2), апрель 2014 г.]*

## 12) Процент возмещения накладных расходов не соответствует реальным затратам НКО

Консалтинговая организация Bridgespan Group (США) проанализировала финансовые данные 20 некоммерческих институтов и выяснила, что косвенные расходы НКО в среднем составляют 40% от общего объема затрат на программы. Однако фонды, как правило, компенсируют накладные расходы в размере 15%, и не вникают в специфику работы получателей грантов. Это значит, что благотворительные организации несут потери и «латают дыры» в бюджете.

В выборку исследования вошли правозащитные, исследовательские, образовательные и международные НКО, а также провайдеры социальных услуг с годовыми бюджетами от 6 млн до 650 млн долларов. Самый высокий процент накладных расходов составил 63% от общего объема затрат, а самый низкий – 25%. В рабочее определение «косвенных / накладных расходов» (indirect costs) команда [Bridgespan Group](#) включила затраты на административные нужды, проведение полевых работ, поддержание сетевого взаимодействия, приобретение оборудования для конкретных проектов, и управление знаниями - обучение программного персонала и привлечение внешних экспертов. [Отчет](#) появился в разгар дискуссии, нацеленной на усиление роли фондов в деле укрепления финансового здоровья НКО. По мнению Джейкоба Харольда (Jacob Harold), главы информационно-аналитического агентства GuideStar, данный документ формирует отчетливое представление об экономике социальных преобразований и формирует основу для разработки альтернативных подходов к финансированию некоммерческих организаций. Эксперты и

наблюдатели уже отметили ряд положительных сдвигов, которые выражаются в гибкой «поддержке общего характера» / general operating support (такие гранты, в частности, предоставляют фонды [Chicago Community Trust](#), [Citi Foundation](#) и ряд других крупных институтов), в проведении тренингов по разработке эффективных бизнес-моделей НКО (Проект «Капитализация» / The Capitalization Project, выполняемый национальной сетью Грантмейкеров в сфере искусства / [The Grantmakers in the Arts](#)) и реализации Проекта «Настоящая стоимость» ([The Real Cost Project](#)), нацеленного на изучение реальных потребностей НКО. Это очень важные шаги, культивирующие конструктивные, партнерские отношения между институциональными донорами и получателями грантов. Но для появления реальных изменений в культуре фондов, данные инициативы должны приобрести широкие масштабы. «Миф о накладных расходах необходимо развеять, - отмечает Джери Эксхарт Куинан (Jeri Eckhart Queenan) научный сотрудник и партнер Bridgespan Group. – Настал момент, когда от обсуждения проблемы следует перейти к адекватным финансовым решениям».

*Источники:* The Chronicle of Philanthropy,

[https://philanthropy.com/article/Grant-Makers-](https://philanthropy.com/article/Grant-Makers-Simplistic/236530?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=d9407427821d49c3abaa143f2cd60977&elq=8dfo1ad9715149fdb615593138089725&elqaid=9192&elqat=1&elqCampaignId=3196)

[Simplistic/236530?cid=pw&utm\\_source=pw&utm\\_medium=en&elqTrackId=d9407427821d49c3abaa143f2cd60977&elq=8dfo1ad9715149fdb615593138089725&elqaid=9192&elqat=1&elqCampaignId=3196](https://philanthropy.com/article/Grant-Makers-Simplistic/236530?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=d9407427821d49c3abaa143f2cd60977&elq=8dfo1ad9715149fdb615593138089725&elqaid=9192&elqat=1&elqCampaignId=3196)

[https://philanthropy.com/article/Foundations-Show-Signs-](https://philanthropy.com/article/Foundations-Show-Signs-of/236516?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=701efc46d4de4a23afea67ef30d8ccd6&elq=8dfo1ad9715149fdb615593138089725&elqaid=9192&elqat=1&elqCampaignId=3196)

[of/236516?cid=pw&utm\\_source=pw&utm\\_medium=en&elqTrackId=701efc46d4de4a23afea67ef30d8ccd6&elq=8dfo1ad9715149fdb615593138089725&elqaid=9192&elqat=1&elqCampaignId=3196](https://philanthropy.com/article/Foundations-Show-Signs-of/236516?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=701efc46d4de4a23afea67ef30d8ccd6&elq=8dfo1ad9715149fdb615593138089725&elqaid=9192&elqat=1&elqCampaignId=3196)

[15593138089725&elqaid=9192&elqat=1&elqCampaignId=3196](https://philanthropy.com/article/Foundations-Show-Signs-of/236516?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=701efc46d4de4a23afea67ef30d8ccd6&elq=8dfo1ad9715149fdb615593138089725&elqaid=9192&elqat=1&elqCampaignId=3196)

[Дайджест № 68 (4), август 2016 г.]