Evolution & Philanthropy

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

# ФИНАНСЫ для НКО

***№ 4, февраль 2015 г.***

***Все выпуски и тематические подборки статей из архивов Дайджеста можно найти на сайте*** **http://ep-digest.ru**

***а чтобы подписаться на рассылку Дайджеста, напишите по адресу*** **info@ep.org.ru** ***или свяжитесь с нами в Фейсбуке*** **www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy**

© Составление, оформление.
Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2014

# Содержание

**1) Результаты опроса: последствия кризиса для британского Третьего сектора ..... 4**
Авторитетная консалтинговая фирма PricewaterhouseCoopers провела опрос 467 специалистов благотворительных организаций и подготовила отчёт «Управление в новой обстановке» (Managing in the New Normal). Документ, посвящённый влиянию экономического спада на состояние дел в некоммерческом секторе, подготовлен по заказу британского Института фандрайзинга (The Institute of Fundraising) и объединения Charity Finance Group.

**2) Имеет ли общество представление о реальных потребностях и финансовой практике НКО? ..... 4**
«Как НКО должны распоряжаться благотворительными финансами?» и «Как организации действуют на самом деле?». Консалтинговая организация nfpSynergy предложила ответить на эти вопросы тысяче британских граждан и опубликовала результаты, с которыми стоит ознакомиться каждому лидеру НКО.

**3) Добросовестное управление благотворительными ресурсами: мнение граждан Соединенного Королевства ..... 5**
Консалтинговая организация nfpSynergy (г. Лондон) опубликовала результаты опроса, в ходе которого более 1 000 взрослых британских граждан выбрали из предложенных вариантов те способы управления средствами доноров, которые, по их мнению, являются для некоммерческих организаций самыми подходящими и целесообразными.

**4) «Оплата по результатам» тормозит развитие социальной сферы? ..... 6**
В недавно опубликованном отчёте британского Национального совета добровольных объединений (NCVO – The National Council for Voluntary Organisations) говорится о том, что механизм «оплаты по результатам» (ОПР) дестабилизирует финансовое положение некоммерческих организаций, предоставляющих услуги по заказу государства.

**5) «Вилка» коэффициентов оплаты труда – недостающий элемент в отчётности НКО ..... 6**
Британский национальный совет добровольных объединений (NCVO – The National Council for Voluntary Organisations) настаивает на том, чтобы крупные НКО с годовыми доходами свыше 500 000 фунтов стерлингов публиковали сведения о разнице в зарплате руководства и непосредственных исполнителей благотворительных программ. Предполагается, что данное дополнение к отчётам поможет общественности и донорам формировать полноценное представление о каждой НКО и принимать объективные финансовые решения.

**6) Финансовые трудности НКО и варианты ответных действий для фондов..... 7**
Американская ассоциация грант-мейкеров GEO, выступающая за эффективность институтов социальной сферы (Grantmakers for Effective Organizations), опубликовала статью «О деньгах» (On the Money), в которой озвучен список проблем финансового характера, возникающих у большинства некоммерческих организаций, а также серия рекомендаций по улучшению работы фондов и грантовых программ.

**7) Результаты опроса: вопросы финансовой стабильности НКО вызывают озабоченность..... 8**
Американский фонд Nonprofit Finance Fund (NFF) опубликовал шестой годовой отчёт о состоянии дел в НКО-секторе, который свидетельствует о том, что финансовое положение организаций с благотворительным статусом продолжает ухудшаться.

**8) Причина отрицания накладных расходов НКО** ..... 9
Пожертвования, предназначенные для покрытия «фиксированных» (или накладных) расходов, помогают благотворительным организациям экономить средства, развивать компетенции и укреплять материальную базу. Однако доноры считают, что подобные затраты оттягивают ресурсы от программ. Проблему анализирует Кимберли Шарф (Kimberley Scharf), профессор поведенческой экономики Университета Уорвика (The University of Warwick; Великобритания).

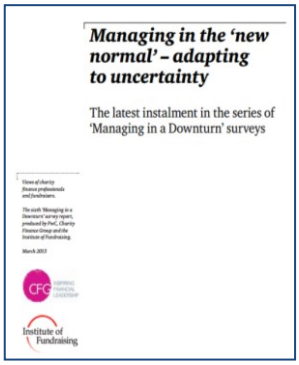
**9) Борьба с живучим процентом накладных расходов продолжается** ..... 10
Авторитетный американский консультант Дэн Палотта (Dan Pallotta) не первый год убеждает доноров, СМИ и общественность в том, что эффективность некоммерческих организаций не зависит от объема накладных расходов. Не дождавшись особых изменений, эксперт перешел к активным действиям – создал Совет по защите НКО (CDC - The Charity Defense Council) и помог ему разработать план крупного мероприятия по привлечению средств.

**10) Процент административных расходов НКО: советы по формированию доверия доноров** ..... 10
Альянс «За разумную благотворительность», действующий на базе Бюро безупречного бизнеса (BBB WGA - Better Business Bureau Wise Giving Alliance; США), провел опрос и выяснил, что американцы уделяют повышенное внимание структуре затрат некоммерческих организаций, и гораздо меньше интересуются социальными результатами. Чтобы «гармонизировать» представление об эффективности НКО, эксперты сферы филантропии предложили участникам общественных преобразований взять на заметку несколько полезных советов.

**11) Рекомендации эксперта: как оценить здоровье НКО по финансовым показателям** ..... 11
Джон Хувер (John Hoover), вице-президент Фонда Андреа и Чарльза Бронфман (The Andrea and Charles Bronfman Philanthropies; США) считает финансовые показатели универсальной основой для диагностики благотворительной организации. Эксперт составил небольшую инструкцию, которая поможет руководителям НКО правильно построить аналитическую работу и применить полученную информацию для разработки стратегий и оперативных планов.

## 1) Результаты опроса: последствия кризиса для британского Третьего сектора

Авторитетная консалтинговая фирма PricewaterhouseCoopers провела опрос 467 специалистов благотворительных организаций и подготовила отчёт «Управление в новой обстановке» (Managing in the New Normal). Документ, посвящённый влиянию экономического спада на состояние дел в некоммерческом секторе, подготовлен по заказу британского Института фандрайзинга (The Institute of Fundraising) и объединения Charity Finance Group.




Авторы отчёта и вдохновители ежегодного опроса, который проводится с 2008 года, отмечают, что 2013 год оказался для 89% некоммерческих фандрайзеров достаточно сложным. Отсутствие уверенности в завтрашнем дне заставляет людей отказываться от благотворительной практики, и численность доноров неуклонно снижается. Чтобы удержать своих сторонников, НКО запрашивают небольшие пожертвования и допускают ошибку. «Все чувствуют себя невероятно щедрыми, даже если средства поступают нерегулярно и в небольшом объёме», - так охарактеризовал ситуацию главный фандрайзер Британского общества Красного креста (The British Red Cross) Марк Астарита (Mark Astarita). Чтобы диверсифицировать источники поступлений и получить от меньшего числа благотворителей прежние доходы, НКО создают специализированные фандрайзинговые подразделения и начинают конкурировать друг с другом. В итоге затраты на привлечение средств возрастают, а инфляция «съедает» незначительные достижения. Тем не менее, есть и некоторые обнадёживающие новости: оживление на фондовом рынке и рост цен на недвижимость будут увеличивать стоимость пожертвований по завещаниям, которые охотно оформляют представители поколения «беби-бумеров». Большинство участников опроса (90%) также сообщило об усилении критики в адрес Третьего сектора со стороны СМИ, но этот неприятный факт был воспринят положительно - как сигнал к усилению прозрачности: в 2013 году 49% НКО стали активнее раскрывать финансовую информацию, 45% - опубликовали сведения об административных и управленческих расходах, и 43% - включили в годовые отчёты данные о стоимости фандрайзинга. В целом благотворительные организации не падают духом и рассматривают возможности для использования прежнего объёма ресурсов для оказания более значительного объёма услуг. Об этом поведали 2/3 респондентов, а ещё 16% НКО решили сократить часть работ, чтобы переместить ресурсы в самые востребованные программы. Конструктивный настрой НКО-сектора позволяет воспринимать ситуацию «со сдержанным оптимизмом» и вселяет надежду на лучшее будущее.

*Источник:* Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/fundrai...
http://www.civilsociety.co.uk/fundrai...
*[Дайджест № 49 (7), июль 2014 г.]*

## 2) Имеет ли общество представление о реальных потребностях и финансовой практике НКО?

«Как НКО должны распоряжаться благотворительными финансами?» и «Как организации действуют на самом деле?». Консалтинговая организация nfpSynergy предложила ответить на эти вопросы тысяче британских граждан и опубликовала результаты, с которыми стоит ознакомиться каждому лидеру НКО.

По итогам анализа полученных данных эксперты сделали выводы, которые должны пробудить в некоммерческих организациях неудержимое желание заняться разъяснительной работой и представить практику социально значимой деятельности в реальном свете:

- Общественность считает, что НКО должны расходовать на административные нужды не более 15% от своего дохода, но в действительности тратят в 2,5 раза больше - 37%. При этом 2/3 опрошенных (65%) сочли административными расходами зарплату директора организации, а 6% решили, что эта статья бюджета имеет непосредственное отношение к выполнению программ. Зарплата руководителя клинических исследований и расходы на управление добровольческой

практикой тоже попали в разряд административных статьей, но только по мнению 45% респондентов. Зато оплата труда социального работника в лагере беженцев оказалась «программной» для 64% участников опроса.

- Что касается собственно программных расходов, то респонденты хотели бы, чтобы их доля была не менее 65%, но полагают, что реальный показатель не превышает 38%.
- Самыми близкими по значению оказались представления людей о затратах на фандрайзинг: 20% - желательные расходы, 26% - предполагаемые реальные затраты.

Творческий директор nfpSynergy Джо Сакстон (Joe Saxton) прокомментировал результаты исследования следующим образом: «Люди явно завышают расходы на административный компонент и фандрайзинг, и занижают программные статьи. Поэтому благотворительные организации должны постоянно, убедительно и вдохновенно просвещать доноров, добровольцев и представителей общественности, рассказывая им о своей работе. Эта деятельность должна ориентироваться на распространение сведений, которые повествуют не только о том, 'на что' НКО тратят деньги, но также поясняют, 'почему эти средства считаются израсходованными надлежащим образом'…».

*Источники:*
Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/17891/people_think_charities_spend_just_two-fifths_of_their_income_on_the_cause_research_shows?utm_source=24%20July%202014%20Finance#.U9D27CcaySM&sref=https://delicious.com/evdokimova/7,digest
nfpSynergy, https://nfpsynergy.net/press-release/public-thinks-charity-spending-admin-more-double-their-acceptable-level?utm_medium=email
*[Дайджест № 52 (10),октябрь 2014 г.]*

## 3) Добросовестное управление благотворительными ресурсами: мнение граждан Соединенного Королевства

Консалтинговая организация nfpSynergy (г. Лондон) опубликовала результаты опроса, в ходе которого более 1 000 взрослых британских граждан выбрали из предложенных вариантов те способы управления средствами доноров, которые, по их мнению, являются для некоммерческих организаций самыми подходящими и целесообразными.

Анализ анкет выявил целый ряд интересных фактов, характеризующих представление общественности о корректном управлении доверенными ресурсами:

- 69% респондентов считают, что офис в Лондоне является для любой некоммерческой организации непозволительной роскошью.
- Всего лишь треть опрошенных уверено заявила о том, что НКО должны влиять на решения правительства. Вероятнее всего, недавние изменения в законодательстве о лоббистской деятельности заставляют людей задуматься о том, что государство может обвинить благотворительные организации в причастности к политике.
- 54% граждан положительно отозвались о рекламной деятельности НКО, а более 60% участников опроса одобрили затраты на создание и поддержание веб-сайта.
- 52% респондентов считают, что НКО, которые дорожат мнением людей, не должны разрешать своим сотрудникам поездки первым классом.
- Половина опрошенных (50%) больше доверяет некоммерческим организациям, которыми управляют добровольцы; 47% респондентов считают, что работники НКО не должны зарабатывать более 50 000 фунтов стерлингов в год; 46% - возражают против любых льгот; и 23% - не согласны даже на оплату рождественской корпоративной вечеринки.

Соучредитель агентства nfpSynergy Джо Сакстон (Joe Saxton) прокомментировал полученную информацию следующим образом: «Наше исследование показывает, насколько важно некоммерческим организациям влиять на представление общества о бережном отношении к благотворительным ресурсам… Несмотря на то что отказ от путешествий первым классом не может сэкономить значительные средства, именно такой подход люди считают весьма показательным… Также привлекает внимание отрицательное отношение граждан к высоким зарплатам сотрудников НКО. Иными словами, результаты опроса говорят о том, что Третьему сектору придется хорошо потрудиться, прежде чем общественность сформирует объективный взгляд на работу современной благотворительной организации».

*Источники:*
Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/17759/50_of_people_would_feel_more_confident_donations_were_being_well_spent_in_charities_mostly_staffed_by_volunteers?utm_source=3%20July%202014%20Finance
nfpSynergy, https://nfpsynergy.net/press-release/charityspending2014?utm_medium=email
*[Дайджест № 53 (11), ноябрь 2014 г.]*

## 4) «Оплата по результатам» тормозит развитие социальной сферы?

В недавно опубликованном отчёте британского Национального совета добровольных объединений (NCVO – The National Council for Voluntary Organisations) говорится о том, что механизм «оплаты по результатам» (ОПР) дестабилизирует финансовое положение некоммерческих организаций, предоставляющих услуги по заказу государства.

Совет NCVO выпустил отчёт «Оплата по результатам в добровольном секторе» (Payment by results in the voluntary sector), который напоминает о том, что изначально сфера государственных социальных услуг возлагала на схему ОПР большие ожидания, рассчитывая на то, что новый механизм финансирования станет стимулом для развития инновационной деятельности. Однако этим надеждам сбыться, видимо, не суждено. Потому что инновации требуют благоприятных условий, при которых на рынок социальных услуг смогут выходить новые и, в том числе, небольшие организации. А сегодня состав игроков не слишком разнообразен: крупнейшие провайдеры с внушительными оборотами чувствуют себя превосходно, а малые и средние НКО за госконтракты почти не конкурируют - у них нет резервов для покрытия расходов в промежутке между началом работ и подведением итогов / оплатой результатов. Практика перевода части средств на основе промежуточных целевых показателей (которая могла бы некоторым образом смягчить проблему) давно обсуждается, но не приживается. В связи с этим эксперты NCVO рекомендуют государственным агентствам перейти от слов к делу – разработать и внедрить схемы промежуточных платежей. «Мы не должны допускать, чтобы механизм, призванный содействовать инновациям, препятствовал данному процессу», - заявил глава NCVO Сэр Стюарт Этерингтон (Sir Stuart Etherington).

*Источники:* Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/finance…
*[Дайджест № 50 (8), август 2014 г.]*

## 5) «Вилка» коэффициентов оплаты труда – недостающий элемент в отчётности НКО

Британский национальный совет добровольных объединений (NCVO – The National Council for Voluntary Organisations) настаивает на том, чтобы крупные НКО с годовыми доходами свыше 500 000 фунтов стерлингов публиковали сведения о разнице в зарплате руководства и непосредственных исполнителей благотворительных программ. Предполагается, что данное дополнение к отчётам поможет общественности и донорам формировать полноценное представление о каждой НКО и принимать объективные финансовые решения.

Отчет о проверке практики оплаты труда руководителей благотворительных организаций (The Report of the Inquiry into Charity Senior Executive Pay) является реакцией на критические

публикации о чрезмерных заработках высшего управленческого состава НКО. Чтобы оценить масштабы проблемы и усовершенствовать подходы к раскрытию информации, группа экспертов изучила более 400 комментариев и нареканий, поступивших от разных стейкхолдеров; более 100 мнений представителей Третьего сектора; и результаты опроса 227 сотрудников некоммерческих организаций. Справедливости ради следует отметить, что в сфере бизнеса «приличное вознаграждение» (в данном случае - более 60 000 фунтов стерлингов) получают 6% управленцев высшего звена, в государственных организациях – 4,5%, а в НКО-секторе - всего 1,9% работников. При этом половина респондентов в последней группе представлена штатными сотрудниками солидных муниципальных учреждений, объединений собственников жилья, а также школ и больниц с благотворительным статусом.

Исполняя требования законодательства, британские НКО включают в отчёты сведения о количестве высокооплачиваемых сотрудников, однако практика показала, что искренность и открытость некоммерческого сообщества остаётся под сомнением. Эксперты предлагают благотворительным организациям расширить зону ответственности и действовать следующим образом: (a) публиковать поимённые списки «самых дорогих» специалистов; (b) сопровождать эти списки (для сравнения) сведениями о зарплате тех, кто непосредственно занимается оказанием услуг (frontline workers); (c) пояснять, каким образом внутренняя политика оплаты труда согласуется с целями и ценностями НКО; и (d) следить за тем, чтобы данная информация находились «на глубине двух кликов» от основного меню веб-сайта. Международные гуманитарные организации Christian Aid и CAFOD (The Catholic Agency for Overseas Development) уже воспользовались этими советами, а НКО CFG (Charity Finance Group), напротив, не готова публиковать поимённые списки. Авторы отчёта приветствуют любые мнения, но считают, что озвученные предложения не могут ухудшить положение НКО. «Мы стремимся к тому, чтобы никто и никогда не упрекнул НКО в сокрытии сведений о заработной плате. Мы надеемся, что наши рекомендации будут восприняты как возможность по иному преподнести информацию о работе благотворительных организаций, и помогут сектору укрепить доверие доноров и общества в целом», - так разъяснил цели проведённой проверки председатель Совета NCVO Мартин Льюис (Martyn Lewis).

*Источники:*
Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/governa...
http://www.civilsociety.co.uk/governa...
The National Council for Voluntary Organisations, http://www.ncvo.org.uk/about-us/media...
*[Дайджест № 49 (7), июль 2014 г.]*

## 6) Финансовые трудности НКО и варианты ответных действий для фондов

Американская ассоциация грант-мейкеров GEO, выступающая за эффективность институтов социальной сферы (Grantmakers for Effective Organizations), опубликовала статью «О деньгах» (On the Money), в которой озвучен список проблем финансового характера, возникающих у большинства некоммерческих организаций, а также серия рекомендаций по улучшению работы фондов и грантовых программ.

Проблемы НКО:

- *Ограничивающие условия финансирующих организаций*. Доноры предпочитают поддерживать программы, и отказываются вкладывать ресурсы в организационное развитие грантополучателей.
- *Неверные представления об устойчивости НКО*. Некоторые доноры расценивают успешную работу НКО в рамках отдельных проектов как признак стабильности и способности организации самостоятельно оплачивать все виды расходов, включая операционные.
- *Слишком много контролеров*. Диверсификация источников дохода зачастую считается панацеей от всех финансовых бед, однако многие НКО отмечают, что участие в программе нескольких доноров нередко приводит к увеличению объема работ по подготовке отчетов разного содержания и формата.

- *Обременительные требования*. НКО сначала тратят слишком много времени на подготовку заявок / проектов, а потом на отчетность по грантам.
- *Отсутствие отчетливого представления о природе финансов в НКО-секторе*. Такого понимания не хватает как донорам, так и некоммерческим организациям.

Идеи для доноров:

- *Прислушивайтесь к тому, что говорят получатели грантов о своих финансовых проблемах и трудностях* – не ограничивайте общение со своей основной целевой аудиторией изучением отчетов, и расширяйте каналы обратной связи. Убедитесь в том, что ваша стратегия учитывает потребности НКО.
- *Оказывайте поддержку, которая действительно необходима* – дополняйте бюджеты проектов статьями на административные расходы. Стремитесь к тому, чтобы финансирование было рассчитано на несколько лет и соответствовало запросам НКО.
- *Оптимизируйте требования к заявкам и отчетности* – убедитесь в том, что они адекватны запрашиваемой сумме / размеру гранта и не собирайте информацию, которой потом не воспользуетесь.
- *Обсудите проблемы слишком сложных требований с другими донорами* – приветствуйте разработку единой формы заявки / отчета, и рассмотрите возможность создания общего грантового пула для конкретного региона или тематического направления.
- *Рассмотрите возможности освоения альтернативных финансовых инструментов* (таких, например, как «инвестиции, содействующие реализации программ» / program related investments) - обучите своих сотрудников управлению инвестиционными проектами и со временем не забудьте убедиться в том, что благополучатели удовлетворены работой с заемными средствами.

*Источник:* PhilanthroFiles,
http://philanthrofiles.org/2014/03/19/how-funders-can-address-nonprofits-key-challenges/
*[Дайджест № 53 (11), ноябрь 2014 г.]*

## 7) Результаты опроса: вопросы финансовой стабильности НКО вызывают озабоченность

Американский фонд Nonprofit Finance Fund (NFF) опубликовал шестой годовой отчёт о состоянии дел в НКО-секторе, который свидетельствует о том, что финансовое положение организаций с благотворительным статусом продолжает ухудшаться.

- *Опасные тенденции*. Более половины (56%) из 5 000 опрошенных лидеров НКО, представляющих разные регионы США, сообщили о том, что в 2013 году их организации не смогли полностью удовлетворить возрастающий спрос на социальные услуги. И причиной тому оказался не экономический спад, а сложившаяся практика финансирования социальной сферы. Для 41% НКО «достижение финансовой стабильности в долгосрочной перспективе» оказалось одной из самых сложных задач. Организации хотели бы снизить зависимость от государственных контрактов и грантов, однако вероятность успешного освоения новых финансовых моделей пока незначительна. Потому что 55% респондентов располагают средствами, которые можно «растянуть» всего на три месяца, а 28% опрошенных вступили в 2014 год с финансовым дефицитом. В подобных условиях о развитии можно только мечтать.
- *Доноры не готовы платить за проведение оценки*. В большинстве случаев доноры требуют подтверждения эффективности поддержанных программ, но средства на сбор и анализ данных не предоставляют. Об этом сообщили более 70% респондентов.
- *Диалог с донорами не складывается*. Опрос показал, что финансирующие организации не имеют отчётливого представления о реальной стоимости социальных преобразований (об этом поведали 53% лидеров НКО), и ничего удивительного в этом нет. Потому что чаще всего НКО предлагают донорам расширить программы (53%), и намного реже обсуждают вопросы «поддержки общего характера» (general operating support) и варианты многолетних грантов (32% и 20% респондентов соответственно). А вопросы создания резервных фондов или формирования «капитала роста» вообще являются эксклюзивным поводом для дискуссии (всего 9%).
- *Долгосрочное планирование - роскошь для провайдеров социальных услуг*. Планировать меры по обеспечению устойчивости, собирать сведения о прогрессе и корректировать стратегию в

рамках госконтрактов практически невозможно, потому что государственные агентства постоянно сокращают долю накладных расходов. В частности, средний показатель разрешённых затрат на административные нужды составил всего 9% от бюджета программы.

Авторы отчёта считают, что механизмы финансирования социального сектора должны измениться, и озвучивают ряд предложений:

- Государство должно изменить отношение к оплате административных / накладных расходов;
- Донорам всех типов следует активнее инвестировать ресурсы в развитие оценочной практики;
- Благотворительным организациям и донорам пора открыто обсуждать проблемы, которые препятствуют конструктивному взаимодействию и выполнению миссий;
- Лидерам НКО следует изучить различные финансовые модели и вкладывать ресурсы в развитие новых компетенций.

*Источники:* Social Velocity, http://www.socialvelocity.net/2014/04...
Stanford Social Innovation Review, http://philanthropy.com/article/Many-...
*[Дайджест № 49 (7), июль 2014 г.]*

## 8) Причина отрицания накладных расходов НКО

Пожертвования, предназначенные для покрытия «фиксированных» (или накладных) расходов, помогают благотворительным организациям экономить средства, развивать компетенции и укреплять материальную базу. Однако доноры считают, что подобные затраты оттягивают ресурсы от программ. Проблему анализирует Кимберли Шарф (Kimberley Scharf), профессор поведенческой экономики Университета Уорвика (The University of Warwick; Великобритания).

Фиксированные (или тж. «административные») расходы – это затраты, размеры которых не зависят от масштабов и/или численности целевых аудиторий благотворительных программ. Например, если ваша НКО решила провести кампанию по вакцинации населения в удаленном аграрном районе развивающейся страны, то ей потребуется вакцина и хороший внедорожник. В отличие от вакцины, рассчитанной на конкретное число людей, стоимость автомобиля не зависит от количества потенциальных благополучателей. При этом, транспортное средство может служить организации (и, значит, обществу) на протяжении продолжительного периода времени - в рамках многих последующих кампаний. В силу того что благотворители предпочитают не замечать очевидную выгоду от вложений в «основные активы», НКО стараются удерживать объемы административных и программных расходов в соотношении 20% к 80%. Данная пропорция не соответствует реальным потребностям участников социальных преобразований и вызывает их заметное отставание от игроков коммерческого сектора, которые за счет развития ресурсной базы постоянно снижают цены на продукты и услуги. Соприкасаясь с некоммерческими инициативами, доноры поддаются эмоциям - непреодолимому желанию использовать каждый фунт для оказания помощи конкретному человеку (например, посредством приобретения вакцины). Складывается парадоксальная ситуация: стоимость социальных услуг возрастает, а доноры игнорируют возможности для ее снижения. Кимберли Шарф считает, что рациональный подход со временем возобладает, но только при условии, если некоммерческие организации будут целенаправленно разъяснять стейкхолдерам пользу от инвестиций в «основные средства», без которых невозможно повысить качество и эффективность благотворительных программ.

*Источник:* JustGiving, http://blog.justgiving.com/how-donors-perceive-fixed-costs-and-what-your-charity-can-do-about-it/
*[Дайджест № 54 (12), декабрь 2014 г.]*

## 9) Борьба с живучим процентом накладных расходов продолжается

Авторитетный американский консультант Дэн Палотта (Dan Pallotta) не первый год убеждает доноров, СМИ и общественность в том, что эффективность некоммерческих организаций не зависит от объема накладных расходов. Не дождавшись особых изменений, эксперт перешел к активным действиям – создал Совет по защите НКО (CDC - The Charity Defense Council) и помог ему разработать план крупного мероприятия по привлечению средств.

Миссия Совета CDC[1] заключается в том, чтобы изменить отношение людей к НКО-сектору, и объяснить обществу, что низкая зарплата руководителей благотворительных организаций – не лучший способ борьбы с голодом и бедностью. Чтобы привлечь ресурсы для первого года работы CDC, Дэн Палотта предложил провести трехдневный марш в 60 миль. Собранные средства (которые, согласно смелому плану, должны составить 1 млн долларов) будут направлены на проведение разъяснительной работы, в ходе которой представители общественности (и, в том числе, доноры) узнают о том, что рекламные кампании некоммерческих организаций, фандрайзинг и оплата труда руководителей – это необходимые расходы, которые обеспечивают достижение социально значимых целей. Проведение акции запланировано на 26-28 июня 2015 года. Регистрационный взнос составит 99 долларов, а каждый участник (предположительно) привлечет не менее 2 995 долларов. Эту инициативу поддерживают не все, а г-на Палотту многие считают «эксцентричным субъектом». Глава ассамблеи гуманитарных служб (The National Human Services Assembly) Ирв Кац (Irv Katz), например, высказался по поводу грядущего события с определенной долей иронии: «Людям в секторе так хочется найти быстрое и незатруднительное решение трудноразрешимых проблем, что они даже не готовы вникать, что за этим стоит…». Тем не менее, многие выдающиеся лидеры сектора уже «подписались» под идеей проведения марша, и в их числе - Мэтт Флэннери (Matt Flannery), соучредитель микрофинансового учреждения Kiva. Свое намерение посодействовать выполнению миссии Совета CDC он объяснил следующим образом: «Kiva – банковская организация, которая должна ежегодно распределять сотни миллионов долларов. И ей приходится бороться за лучшие управленческие кадры с богатыми хедж-фондами, финансовыми холдингами и такими компаниями, как Google и Facebook… И общество должно знать об этой конкуренции». Помимо этого, расширению аудитории союзников значительно поспособствовала публикация книг Дэна Палотты. Так, в числе читателей-единомышленников оказались известные организации Nature Conservancy, Goodwill Industries International, Share Our Strength и United Way Worldwide. И теперь эти уважаемые НКО входят в состав совета директоров Совета CDC.

*Источник:* The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/3-Day-March-Aims-to-Raise/148415/?cid=pw
*[Дайджест № 53 (112), ноябрь 2014 г.]*

## 10) Процент административных расходов НКО: советы по формированию доверия доноров

Альянс «За разумную благотворительность», действующий на базе Бюро безупречного бизнеса (BBB WGA - Better Business Bureau Wise Giving Alliance; США), провел опрос и выяснил, что американцы уделяют повышенное внимание структуре затрат некоммерческих организаций, и гораздо меньше интересуются социальными результатами. Чтобы «гармонизировать» представление об эффективности НКО, эксперты сферы филантропии предложили участникам общественных преобразований взять на заметку несколько полезных советов.

В отчете о результатах опроса, в котором приняли участие более 4 500 американских граждан, говорится о том, что 10% доноров отдают предпочтение известным НКО, 11% респондентов изучают информацию о результатах и достижениях благотворительных организаций, и 20% опрошенных

[1] О целях создания данной организации мы также писали в статье «**Американские НКО готовы побороться за свои права и достойный имидж сектора**», опубликованной в Дайджесте 30 (12), декабрь 2012 г. Архив: http://ep-digest.ru

превыше всего ценят честность и нравственность. При этом более 40% доноров считают низкий процент накладных расходов свидетельством «надлежащей управленческой практики», а 34% респондентов воспринимают незначительный уровень административных затрат как признак эффективности. Президент BBB WGA Арт Тейлор (Art Taylor) поясняет, что пристальное внимание к одному параметру деятельности НКО (только к финансам или только к социальным результатам) искажает представление о работе организации и ее перспективах, и предлагает донорам – как минимум - заглядывать на сайт Give.org, где размещаются отчеты о всесторонней оценке НКО. Если организация получила «аккредитацию BBB», то это значит, что ее деятельность соответствует 20 стандартам добросовестной практики, охватывающим такие аспекты, как управление, отчетность, система принятия решений и т.д. Эксперты BBB WGA и других информационно-аналитических агентств отмечают, что благотворительные организации вкладывают в оценку своей эффективности немалые средства, и отсутствие интереса к этим сведениям со стороны доноров может нанести урон развитию оценочной практики. Желая воспрепятствовать такому развитию событий, глава рейтингового агентства GuideStar Джейкоб Харольд (Jacob Harold) напомнил о том, что в 2013 году три организации - GuideStar, BBB WGA и Charity Navigator - опубликовали коллективное обращение к американским донорам, в котором раскрыли природу мифа, создающего вокруг соотношения административных и программных расходов ореол чрезмерной значимости (Overhead Myth letter - I). Эта инициатива получила широкую поддержку со стороны Форума доноров (The Donors Forum), Национального совета НКО (The National Council on Nonprofits) и ряда других объединений, которые занимаются «проблемой накладных расходов» уже много лет. Вдохновленные активностью коллег и доноров, в 2014 году рейтинговые агентства подготовили второе письмо, адресованное уже некоммерческим организациям (Overhead Myth letter - II). Авторы обращения рекомендуют благотворительным институтам действовать следующим образом:

1. Демонстрировать стейкхолдерам этическую практику и публиковать данные о своих результатах;
2. Стремиться к получению существенных результатов и определять их реальную стоимость;
3. Формировать у доноров - частных лиц, фондов, корпораций и органов власти - объективное представление о размерах расходов, необходимых для достижение социальных результатов.

А чтобы дело пошло быстрее, GuideStar, BBB WGA и Charity Navigator разместили на своих веб-сайтах вспомогательный инструментарий и приготовились к его регулярному обновлению.

*Источники:*
BBB Wise Giving Alliance, http://give.org/news-updates/news/2014/10/new-study-americans-misinformed-before-donating-to-charities/?id=311511
The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Donors-Care-More-About-How/149669/?cid=pw
The Philanthropy News Digest, http://pndblog.typepad.com/pndblog/2014/10/a-message-from-guidestar-president-ceo-jacob-harold.html?utm_source=feedburner
*[Дайджест № 55 (1), январь 2015 г.]*

## 11) Рекомендации эксперта: как оценить здоровье НКО по финансовым показателям

Джон Хувер (John Hoover), вице-президент Фонда Андреа и Чарльза Бронфман (The Andrea and Charles Bronfman Philanthropies; США) считает финансовые показатели универсальной основой для диагностики благотворительной организации. Эксперт составил небольшую инструкцию, которая поможет руководителям НКО правильно построить аналитическую работу и применить полученную информацию для разработки стратегий и оперативных планов.

- *Шаг 1. Определите, что именно вы хотите выяснить.* Сконцентрируйте внимание на тех показателях, которые помогут стейкхолдерам составить общее представление о вашей НКО.
- *Шаг 2. Обозначьте «маркеры» (benchmarks) и целевые значения показателей, которые помогут сравнить вашу работу с деятельностью других игроков в данном сегменте рынка.* Например, университеты могут сопоставить «избыточный доход» (surplus), который можно использовать для выполнения стипендиальных программ или решения других важных задач. Установив

верхнюю и нижнюю границы допустимых значений, можно формулировать и корректировать собственные цели.

- *Шаг 3. Определите единицы измерения для каждого показателя* – проценты, коэффициенты, дни / месяцы и т.п. Они помогут преподнести информацию в простой и понятной форме.
- *Шаг 4. Чтобы прояснить характер тенденций и процессов, происходящих в вашей организации, установите конкретный период времени.* Обычно это пять лет, в течение которых хорошо просматриваются возникающие финансовые дефициты и динамика других показателей.

После такой подготовительной работы можно переходить к изучению и толкованию базовых финансовых показателей:

1. *Ликвидность* – это отношение текущих / оборотных активов (денежных средств, фондов денежных рынков и т.д.) к текущей ликвидности, которое показывает способность организации осуществлять выплаты по краткосрочным обязательствам. Например, соотношение 1:1 свидетельствует о том, что стоимость активов НКО эквивалентна размеру текущей задолженности НКО перед поставщиками, инвесторами и другими субъектами.
2. *Платежеспособность* – это отношение неограниченных чистых активов к общей сумме обязательств, которое показывает способность организации реагировать на затруднения экономического характера без каких-либо посягательств на целевые пожертвования (например, 2.0 – хороший коэффициент).
3. *Размер операционных резервов* – помогает определить период времени, в течение которого организация продержится «на плаву» в случае резкого сокращения финансовых поступлений.
4. *Операционный избыточный доход* – процент от общей суммы годовых поступлений, который остается после оплаты всех расходов. Если организация способна получать такой доход (который можно реинвестировать в выполнение миссии), то это очень хорошо.
5. *Доступные денежные средства* – это самые ликвидные активы, которые следует сопоставлять с общей суммой расходов, производимых в течение определенного периода времени. Если, например, этих ресурсов не хватает даже на полмесяца, то, значит, НКО вошла в зону высокого риска, когда невыплата заработной платы становится реальной угрозой.
6. *Распределение затрат* – процент от общей суммы поступлений, затраченных на такие статьи, как «программы / услуги», «управление» и «фандрайзинг». Следует понимать, что если НКО расходует весь бюджет только на программы, пренебрегая «накладными расходами» (которые поддерживают базовые организационные процессы), то ее положение будет неустойчивым.
7. *Коэффициент производительности персонала* – сумма привлеченных либо затраченных средств в расчете на определенное количество сотрудников. Чтобы НКО могла эффективно управлять ресурсами, эта сумма должна быть адекватной компетенциям и числу работников.

Данные показатели помогают распознавать недостатки и возможности, которые следует учитывать в процессе планирования. Всегда помните о том, что взвешенные решения всегда опираются на достоверную и актуальную информацию.

*Источник:* The Philanthropy News Digest, http://pndblog.typepad.com/pndblog/2014/11/seven-measures-of-financial-health.html?utm_source=feedburner
*[Дайджест № 56 (2), февраль 2015 г.]*