

**АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ НКО,  
ИЛИ ДОЛЖНЫ ЛИ СОТРУДНИКИ ФОНДОВ  
ПОЛУЧАТЬ ЗАРПЛАТУ?**

 **НУЖНА ПОМОЩЬ**

# Содержание

---

## 1. ВВЕДЕНИЕ

---

Предыстория исследования	5
Цели исследования	5
Методология	5
Глоссарий	7

## 2. ВЫВОДЫ

---

Ограничения	11
Возможности	12

## 3. ВЗГЛЯД ОБЩЕСТВА

---

Методические замечания	14
Участие в благотворительности	14
Отношение к административным расходам НКО	17
Резюме	19

## 4. ВЗГЛЯД НКО

---

Методические замечания	21
Административные расходы в структуре деятельности НКО	22
Фандрайзинг — это про отношения	24
Фандрайзинг без фандрайзинга	26
Про будущее, и кто будет возмещать административные расходы	27
Административные расходы в публичных отчетах НКО	28
Резюме	34

# Содержание

---

## 5. ВЗГЛЯД БИЗНЕСА

---

Методические замечания	36
Как все устроено	36
Критерии выбора НКО	39
Отношение к административным расходам НКО	43
Про будущее, и кто будет возмещать административные расходы НКО	45
Резюме	47

## 6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

Зарубежный опыт	49
-----------------	----

## 7. ПРИЛОЖЕНИЯ

---

Сравнение результатов исследований об участии населения России в благотворительности	54
Результаты онлайн-опроса по основным социально-демографическим группам	55
Участники исследования от НКО	60
Участники исследования от бизнеса	63

# Введение

---

- Предыстория исследования
- Цели исследования
- Методология
- Глоссарий

## Предыстория исследования

Весной 2016 года компания Deloitte (один из лидеров рынка аудиторско-консультационных услуг в России и в мире) опросила своих партнеров из числа социально-ориентированных некоммерческих организаций (НКО) о том, какие существуют в этих организациях финансовые расходы, которые не приносят непосредственную пользу подопечным этим организациям, а связаны с поддержанием функционирования самих организаций. Это было первым приближением к теме административных расходов НКО (результаты опроса частично представлены в текущем отчете), которое, однако, поставило больше вопросов, чем на них ответило. Благотворительный фонд «Нужна помощь», созданный с целью развития благотворительности и добровольчества в России, поддержал идею провести исследование, чтобы получить как можно более широкий спектр мнений всех заинтересованных сторон.

## Цели исследования

Определить отношение к теме административных расходов социально ориентированных некоммерческих организаций (НКО) со стороны (1) НКО, (2) бизнеса и (3) общества в целом и тем самым (4) выявить возможности и ограничения текущего дискурса вокруг административных расходов НКО.

## Методология

Под каждую из трех целевых групп был разработан свой комплекс инструментов для сбора информации. Общий дизайн исследования и достигнутое количество участников представлены в таблице.

## Методология исследования

Целевая группа	Метод сбора данных	Количество участников	Инструментарий
	Анкетный опрос по базе контактов Deloitte — НКО, осуществляющие помощь людям разных категорий с численностью штата 3-30 человек	45 НКО, базирующихся в Москве и Санкт-Петербурге, 15 НКО из других городов	Онлайн-анкета, разработанная Deloitte
НКО (фандрайзинговые фонды)	3 фокус-группы с представителями НКО самых разных направлений и размеров	17 НКО из Москвы / Санкт-Петербурга, 11 НКО из других городов	Гайд для фокус-групп (1ч 45мин)
	Анализ публичных отчетов, представленных на сайтах НКО	322 сайта	Матрица сбора данных по сайтам
Бизнес	Интервью с представителями компаний, участвующих в благотворительности: 1. 2 фокус-группы 2. 7 полуструктурированных интервью	19 компаний, базирующихся в Москве	Гайд для фокус-групп (1ч 45мин) и анкета для интервью на основе гайда (1ч)
Общество	Выборочный опрос массовой аудитории: опрос по онлайн-панели агентства OMI	8 407 человек	Онлайн-анкета

## Глоссарий

Термины и аббревиатуры	Значение
НКО, СО НКО	НКО — Некоммерческая организация, созданная в целях достижения общественных благ и не имеющая в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли. Социально ориентированная НКО — вид некоммерческих организаций, деятельность которых направлена на решение социальных проблем, развитие гражданского общества (социальная защита, защита прав и свобод человека, здравоохранение, образование, культура, экология, молодежная политика).
Административные расходы НКО	Расходы НКО, не связанные напрямую с осуществлением благотворительной деятельности (т.е. с передачей средств и ресурсов благополучателям), а направленные на поддержание функционирования самой организации. Что именно входит в эти расходы; где проходит граница между помощью конечным благополучателям и, условно, помощью НКО самой себе — это были уже вопросы исследования.
Фандрайзинговые фонды	Фандрайзинговый фонд — вид некоммерческих организаций, которые практикуют привлечение благотворительных пожертвований от граждан или юридических лиц для осуществления своей основной деятельности. Если не оговорено специально, в отчете речь идет именно о фандрайзинговых фондах из числа СО НКО.
Фандрайзинг	От англ. fund (средства, финансирование) и англ. raise (нахождение, сбор); процесс привлечения внешних, сторонних для организации ресурсов (чаще — финансовых), необходимых для реализации какой-либо задачи, выполнения проекта или для деятельности организации в целом.

1. Значительная часть формулировок взята из документа «Фандрайзинг и коммуникации российских правозащитных организаций: результаты исследования» (СПб, 2016). Доступен по ссылке <http://ngokitchen.ru/wp-content/uploads/2016/05/fandrajzing-i-kommunikacii-rossijskih-pravovyh-organizacij1.pdf> При очевидной разнице в изучаемых предметах в упоминаемом исследовании используется тот же подход, что и у нас: представление мнений всех заинтересованных сторон и комбинирование разных методов сбора информации. Кроме того, нам было важно дать ссылку на этот отчет и как на эталон аналитики.

## Глоссарий

---

### Термины и аббревиатуры    Значение

---

Благотворительная деятельность	Добровольная бескорыстная деятельность граждан и юридических лиц (безвозмездная или на льготных условиях) по передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки (Федеральный закон №135 от 11.08.1995).
Частные и корпоративные доноры	Частные доноры — это благотворители из числа граждан, жертвующие личные или семейные средства или ресурсы на некоммерческие цели. Корпоративные доноры — это благотворители из числа юридических лиц.
Благополучатели и конечные благополучатели	Граждане или организации, получающие поддержку в ходе благотворительной деятельности — это благополучатели. В случае, когда коммерческая компания (корпоративный донор) передает пожертвование НКО (благополучателю) для реализации какой-то благотворительной программы (а не на поддержание работы самой НКО), целевые группы этой программы выступают конечными благополучателями (синоним: «подопечные фонда»).
КСО или Корпоративная социальная ответственность	Это концепция, в соответствии с которой компании учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы; это обязательство предполагает, что компании добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом. Одним из способов реализации КСО выступает благотворительная деятельность компаний.

---



## Глоссарий

### Термины и аббревиатуры

### Значение

Законодательством РФ установлены следующие ограничения, касающиеся административных расходов НКО:

1. «Благотворительная организация не вправе использовать на оплату труда административно-управленческого персонала более 20% финансовых средств, расходуемых этой организацией за финансовый год. Данное ограничение не распространяется на оплату труда лиц, участвующих в реализации благотворительных программ» (Федеральный закон № 135 от 11.08.1995, пункт 16.3). Другими словами, речь идет о 20% от суммы всех расходов НКО за год и только об оплате труда административно-управленческого персонала (директор, бухгалтер, отдел кадров, др.).

2. «В случае, если благотворителем или благотворительной программой не установлено иное, не менее 80% благотворительного пожертвования в денежной форме должно быть использовано на благотворительные цели в течение года с момента получения благотворительной организацией этого пожертвования» (Федеральный закон № 135 от 11.08.1995, пункт 16.4). В данном случае речь идет о так называемых безадресных пожертвованиях (без указания назначения), а именно: а) о сроках их расходования и б) о назначении их расходования (на благотворительные программы). Это значит, что на все внепрограммные расходы (по сути, административные) остается снова не более 20%.

Рубеж 20%

После изучения законодательства и консультации с профессиональными юристами (Ассоциация «Юристы за гражданское общество», Morgan Lewis, адвокатское бюро RBL) мы сформулировали три рекомендации:

- Правило 80%/20% необходимо применять ко всем денежным пожертвованиям, а также ко всем иным денежным поступлениям без указания назначения, в т.ч. доходам от продажи товара, оказания услуг, банковских вкладов, операций с ценными бумагами и др.
- Изменить соотношение можно только в отношении пожертвований и только благотворительной программой или при согласии благотворителя (т.е., по сути дела, в отношении только адресных пожертвований).
- Сотрудники НКО могут совмещать свою работу административного персонала с работой по благотворительной программе; важно правильно оформить договорные отношения по каждому из видов работ, и, как правило, также и благотворительную программу, договоры с благотворителями и отчетность.

# Основные выводы

---

Резюме по каждой группе участников исследования представлено в соответствующих разделах. В общих выводах мы обобщим ограничения и возможности текущего дискурса вокруг административных расходов НКО.

## Ограничения

---

Российское общество в широком смысле не готово жертвовать на административные нужды некоммерческого сектора, и в целом вовлечение населения России в благотворительность носит спонтанный и нерегулярный характер.

Значительная часть НКО не показывает административные расходы в своих отчетах и вообще не всегда отчитываются публично, что не способствует росту доверия населения к их деятельности.

Далеко не все НКО умеют «просить на себя». Многие избегают этой темы при общении с потенциальными донорами (частными и корпоративными), тем самым закрепляя образ «активистов, которые питаются бабочками».

НКО не всегда хватает ресурсов сориентироваться во всех нюансах законодательных ограничений. Не все знают о «рубеже 20%», а те, кто знают, трактуют его по-разному. В результате, некоторые НКО ограничивают свои административные траты сверх необходимого, а другие, наоборот, принимают на себя необоснованный риск.

Распространенное в бизнесе отношение к административным расходам НКО как к «агентской комиссии» и попроектное финансирование ограничивают возможности НКО для развития своих компетенций и материальной базы.



## Возможности

---

Изменение представления участников благотворительного сектора об административных расходах в структуре деятельности НКО: это не обособленный элемент, а естественная часть выполняемой социальной миссии.

Доноры «взращаются»: выстраивание долгосрочных отношений НКО с донорами (частными и корпоративными), разъяснение особенностей работы в благотворительном секторе — все это работает на принятие административных нужд НКО как естественной части благотворительной деятельности.

Многие бизнес-компании принципиально открыты к новым предложениям со стороны НКО (работают с обращениями) и готовы услышать обоснование административных расходов.

Крупный бизнес заинтересован в расширении своего влияния в регионах, что открывает много возможностей для региональных НКО, которые смогут доказать свою компетентность.

Вовлечение сотрудников бизнес-компаний в деятельность НКО — хорошая возможность для начала долгосрочных отношений НКО с бизнесом.



# Взгляд общества

---

- Методические замечания
- Участие в благотворительности
- Отношение к административным расходам НКО
- Резюме



## Методические замечания

Для того, чтобы выяснить отношение обычных людей (потенциальных частных доноров) к теме административных расходов НКО, был проведен онлайн-опрос пользователей интернета. Такая возможность была предоставлена компанией OMI (Online Market Intelligence), специализирующейся на предоставлении онлайн-выборок для маркетинговых исследований. Анкета была размещена в личном кабинете регулярных участников опросов OMI (участников онлайн-панели — это более миллиона людей в России, Украине, Беларуси, Казахстане и странах Балтии<sup>2</sup>). Специального приглашения к опросу не было, т.е. выборка формировалась стихийно. По оценке OMI, можно ожидать, что отвечали наиболее активные пользователи. Полученные в ходе опроса ответы были «взвешены» по социально-демографическому профилю (пол, возраст, федеральный округ), чтобы соответствовать профилю интернет-пользователей России в возрасте 18–59 лет, живущих в городах с численностью населения более 100 тысяч человек. Всего были опрошены 8407 человек.

---

2. Подробнее об онлайн-панели OMI и способах контроля качества можно узнать на сайте компании: [http://omirussia.ru/ru/online\\_panels/panel\\_quality/](http://omirussia.ru/ru/online_panels/panel_quality/)

3. Нам также было интересно сравнить полученный нами результат с результатами других исследований. В Приложении 1 приводится соответствующая таблица. И хотя прямое сопоставление результатов невозможно ввиду разницы в дизайнах исследований (разные целевые аудитории и формулировки вопросов), данных достаточно, чтобы утверждать, что большинство взрослого населения в России имеет опыт благотворительной деятельности, однако она еще не является для них привычной практикой, т.е. регулярной и основанной на сознательном выборе.

## Участие в благотворительности

Мы не могли не спросить интернет-пользователей об их опыте участия в благотворительной деятельности — прежде чем перейти непосредственно к интересующей нас теме.

О своем участии в благотворительности в той или иной форме (т.е. благотворительности в широком смысле, как добровольное дарение своих ресурсов — см. Глоссарий) за последние 12 месяцев заявили 72,4% интернет-пользователей<sup>3</sup>. Это значительная часть аудитории, практически три четверти. Однако с точки зрения оценки развития институциональной благотворительности (т.е. благотворительной деятельности, управляемой некоммерческими организациями, которые, в свою очередь, подчиняются идее социальной эффективности) форма участия имеет значение. Все формы участия в благотворительности мы разделили на три категории. Регулярные пожертвования в НКО, а также инвестирование личного времени в НКО (волонтерская деятельность) — это формы, вносящие наибольший вклад

в устойчивость НКО, а значит, и в непрерывность распространения помощи. Кроме того, за этими двумя формами стоит идея сознательного выбора — таким образом, поддержку получают НКО, доказавшие свою эффективность. К сожалению, это наименее распространенные формы участия на текущий момент (названы 2% и 4% пользователями соответственно).

Участие в адресной благотворительности (помощь отдельным людям), а также передача пожертвований на улице — это формы, которые, наоборот, в наименьшей степени способствуют развитию профессиональной благотворительности. В первом случае речь идет о помощи одному человеку вместо системного решения проблемы; во втором случае имеется большой риск мошенничества, что разрушает доверие к благотворительной сфере в целом.

При этом форма, соединяющая адресную помощь и «уличный» формат — подача милостыни — распространена среди интернет-пользователей больше остальных (45%). Остальные формы участия в благотворительности находятся между двумя описанными «полюсами». Получателем пожертвований (и вещей) выступает НКО, способная помогать не одному человеку, а многим; однако участие доноров носит разовый и спонтанный характер — и значит, нет гарантии того, что НКО сможет оказывать помощь своевременно.



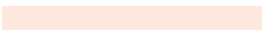
Среди таких форм участия наиболее распространены: пожертвования в ящики-копилки, установленные в общественных местах; передача вещей, продуктов и предметов гигиены; смс-пожертвования (по 20-23% пользователей интернета практиковали каждую из форм за последние 12 месяцев). Поскольку разовые и спонтанные формы помощи НКО — самые распространенные, неудивительно, что три четверти (75%) частных доноров не отслеживают, куда идут их пожертвования, переданные в благотворительные фонды.

Среди социально-демографических групп различия в предпочитаемых формах участия в благотворительности оказались довольно предсказуемыми: женщины более активны в целом (78% участвовали хотя бы в чем-то одном, по сравнению с 66% мужчин); люди в возрасте 45 лет и старше чаще, чем все остальные возрастные группы, отправляли смс-пожертвования (26% — вероятно, это связано с тем, что они больше смотрят телевизор); молодые люди 18–24 лет чаще примеряли на себя роль волонтеров (8%) и покупали что-либо у НКО (10%) (см. детальные результаты опроса в Приложении 2). При этом регулярные пожертвования в НКО — пока что одинаково редкая практика для всех.

## Доводилось ли Вам за последние 12 месяцев делать что-либо из перечисленного?

Вся выборка

Подавать милостыню на улице (бабушкам, инвалидам, беременным, на корм животным, на лечение детей и т.д.)	45%
Класть деньги в ящики для пожертвований, установленные в общественных местах (магазины, кафе, банки и т.д.)	23%
Передавать вещи, продукты, предметы гигиены в разные благотворительные организации или в церковь	21%
Отправлять смс-пожертвования по короткому номеру	20%
Жертвовать деньги напрямую конкретным людям, семьям, в том числе переводом на банковскую карту	14%
Покупать что-либо у благотворительной организации	8%
Нерегулярно переводить пожертвования через интернет в благотворительную организацию	6%
Жертвовать представителям благотворительных организаций (фондов) на улицах	5%
Помогать благотворительной организации как волонтер	4%
Совершать регулярные отчисления в благотворительную организацию (благотворительные организации)	2%
Не делал(а) ничего из перечисленного	28%

	помощь с низким социальным эффектом (малый охват и/или большой риск мошенничества)
	помощь со средним социальным эффектом (спонтанно и разово)
	помощь с высоким социальным эффектом (поддержка профессиональной благотворительности)

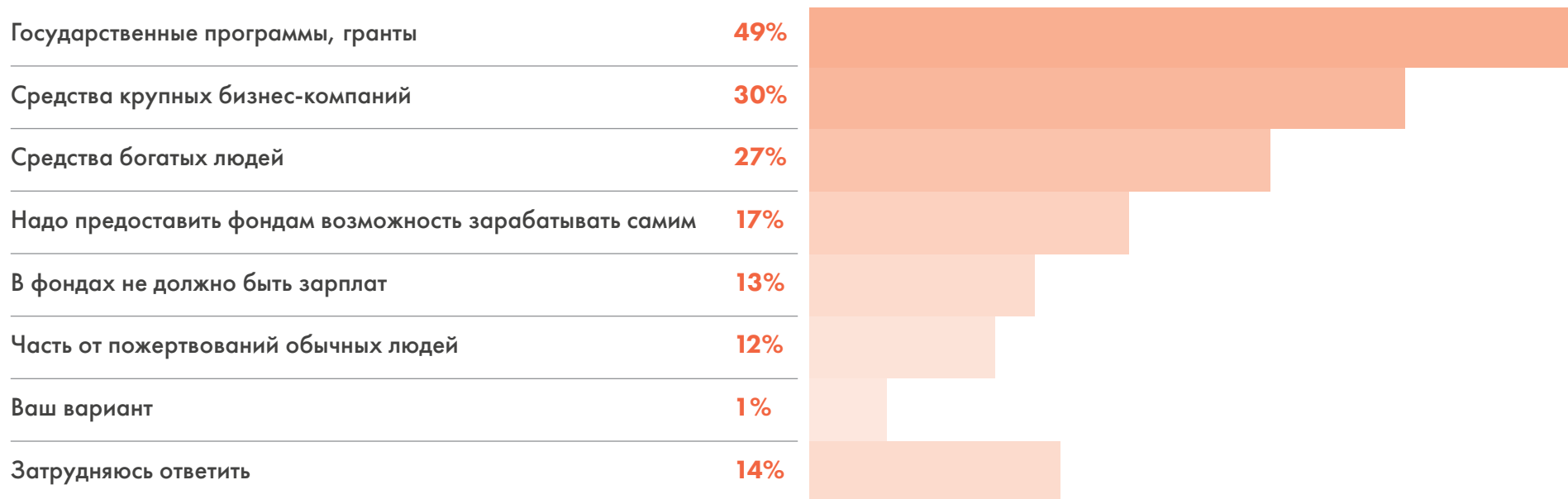


## Отношение к административным расходам НКО

По мнению пользователей Интернета, государство должно быть донором №1 для административных расходов НКО (49% ответили так), затем идут бизнес-компании и отдельные меценаты. А вот мнение, что эти расходы могут частично оплачиваться пожертвованиями обычных людей, так же непопулярно (12%), как и прямо противоположное мнение, что в фондах вообще не должно быть зарплат (13%).

**Как Вы считаете, из каких средств должны оплачиваться зарплаты сотрудников, аренда офиса, канцелярские товары и прочие административные расходы благотворительных организаций/ фондов?**

Вся выборка



Когда мы спросили о размере потенциальных пожертвований на административные расходы НКО (только у тех людей, которые в будущем готовы совершать пожертвования в НКО), у нас получилась цифра, очень близкая к той, которая прописана в профильном федеральном законе (см. «Рубеж 20%» в Глоссарии) — 21,1% (или 21,10 руб. из 100 руб.).

### Готовы отдавать на административные расходы НКО больше

Люди в возрасте 18-24 лет	30,5 руб.
Люди, имеющие опыт волонтерской помощи НКО	28,6 руб.
Люди, переводившие пожертвования в НКО через Интернет за последние 12 месяцев	25,2 руб.

### Меньшие суммы на административные расходы НКО хотели бы отдавать

Люди в возрасте 45 лет и старше	14,7 руб.
Смс-пожертвования по короткому номеру	18,7 руб.

**Представьте, что у Вас есть 100 рублей, которые Вы хотите пожертвовать в благотворительную организацию, которой Вы доверяете. Какую сумму из этих 100 рублей Вы готовы потратить по следующим конкретным статьям?**

Среднее значение. Выборка: 7051 человек. Люди, которые не отрицают для себя возможность совершать пожертвования в НКО

Непосредственная помощь нуждающимся	78,90 руб.
Расходы на сотрудников (командировочные расходы, взносы на обучение, мобильная связь)	4,10 руб.
Закупка канцтоваров, сувенирной продукции	3,90 руб.
Оплата труда привлекаемых экспертов	3,60 руб.
Аренда и обслуживание офиса	3,40 руб.
Оплата труда проектных координаторов	3,10 руб.
Оплата труда административного персонала фонда (директор, бухгалтер)	3,00 руб.

## Резюме

---

Онлайн-опрос еще раз подтвердил вывод, повторяющийся из исследования в исследование: население России вовлекается в благотворительную деятельность нерегулярно и спонтанно. Закономерно поэтому, что возможность оплаты административных расходов из средств частных пожертвований рассматривается населением в последнюю очередь — после государства, богатых людей и бизнес-компаний. 21% от пожертвования является для частных доноров средней допустимой величиной такой оплаты.

# Взгляд НКО

---

- **Методические замечания**
- **Административные расходы в структуре деятельности НКО**
- **Фандрайзинг — это про отношения**
- **Фандрайзинг без фандрайзинга**
- **Про будущее, и кто будет возмещать административные расходы**
- **Административные расходы в публичных отчетах НКО**
- **Резюме**



## Методические замечания

Для выяснения отношения к теме административных расходов со стороны самих НКО мы провели три фокус-групповые дискуссии, участниками которых стали представители 17 НКО, базирующихся в Москве и Санкт-Петербурге, и 11 НКО из других городов. «Столичные» НКО собрать было несложно: в нашем распоряжении было помещение с видеоконференцсвязью, предоставленное московским филиалом другой крупной международной аудиторской компании, KPMG. НКО рекрутировались из числа партнеров БФ «Нужна помощь». Региональные НКО мы рекрутировали на двух конференциях: Международной конференции «Белые ночи фандрайзинга» (прошла в Москве 17–19 июня 2016) и Международной научно-практической конференции «Доказательный подход к проектированию и оценке результатов программ в сфере детства» (Москва, 20–22 сентября 2016).

В результате проведенного рекрутирования из 28 НКО, принявших участие в фокус-группах, большая часть (22 НКО) оказались связаны с направлением «поддержка детей (сироты, дети с заболеваниями, инвалиды)»<sup>4</sup>, восемь

НКО занимаются (также) поддержкой взрослых (инвалиды и люди, нуждающиеся в дорогостоящем лечении), пять — поддержкой семей и людей в сложной жизненной ситуации (малоимущие, мигранты, беженцы), два — развитием местных сообществ и городской среды, и было еще шесть направлений, представленных по одному НКО.

Распределение НКО по времени регистрации юридического лица: пять НКО созданы более 10 лет назад (в 2002–2005 годах), восемь НКО существуют 6–10 лет, 11 НКО — два-пять лет, и четыре НКО образованы только в 2015 году. Эти детали об участниках представлены в Приложении 3.

---

4. Используется классификация целей пожертвования, предложенная Фондом поддержки и развития филантропии «КАФ» (CAF) в [их ежегодном исследовании частных пожертвований в России](#).

Кроме того, в разделе приводятся некоторые результаты анкетного опроса, проведенного компанией Deloitte среди своих партнеров. Всего на опрос откликнулись 99 организаций. К сожалению, у нас не было возможности проверить факт юридической регистрации этих организаций, равно как и понимания, какую аудиторию репрезентирует достигнутая выборка; поэтому мы оставили только 45 НКО, максимально схожих между собой: это НКО, занимающиеся помощью людям (детям, взрослым, семьям), с численностью сотрудников от трех до 30 человек. Для получения количественной оценки отношения НКО к теме административных расходов был проведен контент-анализ сайтов НКО. Также мы проанализировали отчеты о деятельности НКО в 2015 году, сданных фондами в Министерство юстиции РФ. В ходе анализа фиксировались три параметра: (1) наличие отчета о расходах, в частности, об административных расходах за 2015 год; (2) размер трат: сумма за год и отдельно административные расходы; (3) статьи расходов, выделенные как административные расходы.

Отбор фандрайзинговых фондов для анализа был проведен по спискам организаций, представленных в базе [Навигатора Благотворительного фонда «Русфонд»](#) (485 организаций) и на сайте [Ассоциации грантодающих организаций «Форума Доноров»](#) (44 организации). Эти два ресурса были выбраны как наиболее авторитетные и надежные с точки зрения

достоверности информации, а также отражающие целевую группу исследования: фандрайзинговые фонды из числа СО НКО. После исключения дублирующихся НКО, а также НКО, не практикующих фандрайзинг, мы получили список из 509 организаций для проведения контент-анализа. На следующем этапе были удалены еще 187 НКО, не имеющие действующих сайтов.

Таким образом, финальный список для анализа включил 322 НКО. Сбор данных проведен в период с 1 по 15 октября 2016 года. Результаты контент-анализа представлены в отдельном параграфе «Административные расходы в публичных отчетах НКО» (стр. 28).

## **Административные расходы в структуре деятельности НКО**

Говоря об административных расходах, представители НКО использовали следующие словосочетания (кроме собственно «административные расходы»): «расходы фонда», «на содержание организации», «на содержание аппарата управления», «организационные нужды», «общие административно-хозяйственные расходы», «обеспечение деятельности фонда», «бюджет организации», «на деятельность организации», «внепроектные расходы».

В представлении участников исследования место административных расходов в общих расходах НКО связано с принятой в НКО структурой деятельности, и их всего три. Состав административных расходов, решение, что включать в программные расходы, а что не включать — здесь

существует много вариаций, связанных, в первую очередь, со спецификой деятельности НКО, но не только. Не в последнюю очередь уровень притязаний НКО по части административных расходов оказался связан с особенностью их отношений с благотворителями: корпоративными и частными донорами.

### Место административных расходов в общих расходах НКО



Адресная помощь  
и административные  
расходы

НКО, ориентированные в большей степени на адресную помощь: в административные расходы попадает все, что не касается непосредственной помощи конкретным благополучателям (типичные примеры: БФ «Православие и мир», БФ «Помоги.орг»)



Проектные  
и административные  
расходы

НКО, чья деятельность разбита на направления (проекты и/или программы). Административные расходы имеются как внутри проектов, так и вне их. При этом НКО могут оказывать адресную помощь тоже, однако она воспринимается лишь как один из способов реализации проекта (например, так делает БФ Константина Хабенского). Это наиболее распространенная модель среди участников исследования. Однако, согласно результатам опроса Deloitte, она распространена не более чем в половине НКО, занимающихся помощью людям (49% «столичных» НКО закладывают административные расходы в программные; среди региональных НКО так делают 40%).



Только  
административные  
расходы

НКО, большая часть расходов которых — оплата труда сотрудников; это характерно для организаций, чья благотворительная деятельность заключается в предоставлении услуг на безвозмездной основе (типичный пример: Центр «Антон тут рядом»).

## Фандрайзинг — это про отношения

Все организации, участвовавшие в исследовании, в той или иной степени занимаются фандрайзингом (т.е. собирают деньги на свою деятельность — это было условием включения НКО в исследование). Однако это далеко не всегда означает, что НКО готовы фандрайзить на свои организационные нужды: по данным Deloitte, не менее четверти НКО (24% среди НКО Москвы и Санкт-Петербурга и 33% в регионах) не рискуют спрашивать своих корпоративных доноров о возможности поддержки административных расходов.

## Основные препятствия для фандрайзинга

---

- **Представление некоторых доноров о том, что сотрудникам НКО зарплаты не нужны:** *«Грантодатели почему-то думают, что НКО — это активисты, которые бабочками питаются, и им самим ничего не нужно, чтобы совершать свои действия».*

---
- **Представление общества о том, что размер зарплаты в НКО не может быть большим:** многие представители НКО рассказывали, что они чувствуют необходимость оправдываться за дорогие вещи (полученные в подарок, принадлежащие мужу и т.д.).

---
- **Всем донорам нужны истории конкретных людей и только со счастливым концом:** *«Лучше всего, чтобы вообще кто-то вылез из аутизма».*

---
- **Корпоративных доноров убедить легче, но и их понимания хватает только на проектные административные расходы.**

---
- **Публикации административных расходов всегда вызывают широкое обсуждение, которое нужно уметь модерировать.**

---



Затем участники поделились своим опытом: как они преодолевают эти сложности, как и где они собирают деньги на свои административные нужды. Все эти рассказы можно свести к трем моделям поведения:

Участники исследования вспомнили вариант фандрайзинга на административные расходы который, однако, никто из участников лично не применял — «Громко попросить в отчаянии»: это был случай, когда организация, стоявшая на грани закрытия, стала прямо просить деньги на зарплату сотрудников через все доступные ей каналы коммуникации.

## Модели поведения НКО

### Описание модели



**НКО всецело зависят от требований доноров-грантодателей и «стесняются» просить на себя**

### Примеры и цитаты

*«Мы в ситуации не определяющих, на что нам просить, а слушающих требования грантодателей либо доноров».*

*«У нас был такой момент, я не знаю даже, курьезный или нет: у нас была координатор программы онкологии, и мы ее на встречу отправили с новым донором, который сейчас уже много лет помогает и один из самых крупных у нас. И на этой встрече донор спросил: «Вам же, девочки, кушать нужно, да? Нужно закладывать какой-то процент и на зарплаты?» На что она сказала, что мы не за деньги работаем! А мы об этом узнали только спустя два года, что был вообще такой разговор».*



**НКО ищут точки совпадения интересов с корпоративными донорами**

*«Мы подумали, раз вы нам не даете на административные расходы, на “хлеб с маслом”, тогда мы должны заработать, и мы договорились с топ-менеджерами, что будем проводить тренинги по корпоративному волонтерству. Потом мы разработали программу корпоративных социальных проектов донора, куда плавно включили свой проект с выпускниками детских домов. И получилось, что у нас и на выпускников сумма есть, и мы себе заработали на хлеб с маслом».*



**НКО развивают отношения с донорами (корпоративными и частными), объясняют свои нужды, завоевывают доверие**

*«Чем дольше мы сотрудничаем с юристами, и это сотрудничество успешное, тем больше доверия к организации, и тем больше и чаще люди говорят: «Давайте вот просто на уставную деятельность дадим»... Если говорить о физиках, то мы собираем все контакты и рассылаем им адресные письма, где тоже рассказываем, что за зарплаты такие, и почему мы оплачиваем их. Прямо объясняем словами».*

## Фандрайзинг без фандрайзинга

На фокус-группах мы также собрали целый список вариантов того, как НКО возмещают административные расходы без обращения к потенциальным благотворителям:

- **Доход от депозита (и здесь мнения разделились: правомерно ли весь доход тратить исключительно на административные расходы? Наши рекомендации см. в Глоссарии, пункт "Рубеж 20%").**
- **Доход от предпринимательской деятельности (при этом был приведен не только удачный опыт, так как, по признанию представителя НКО: «И там и там мозг не работает, надо чем-то одним заниматься»).**
- **Аренду и часть зарплат оплачивает учредитель НКО;**
- **НКО входит в состав холдинга, доход от предпринимательской деятельности которого направляется в том числе на поддержку работы НКО.**
- **НКО получила помещение в подарок: «У нас были подозрения, что само здание когда-то было захвачено. Без уголовного обвинения не обошлось, к сожалению. Но тем не менее эти люди уже три года нас терпят у себя там».**

- **Сотрудники фонда являются сотрудниками бюджетного учреждения, т.е. получают там зарплату; это позволяет «дожить» до гранта, с получением которого фонд возобновляет свою работу.**
- **«Собственный карман», а также финансовая поддержка семьи в той или иной мере используется многими НКО: «Раньше у меня муж из собственной вначале зарплату, а потом пенсии оплачивал бензин... Машина в нашей работе используется ежедневно».**
- **«У нас директор уже несколько лет не получает зарплату, она просто от этого отказалась».**

Вышеприведенные примеры имеют ряд ограничений (а в некоторых случаях и серьезные риски), поэтому не могут быть рекомендованы всем НКО; зато хорошо иллюстрируют изобретательность НКО в части сокращения административных издержек.

## Про будущее, и кто будет возмещать административные расходы

Говоря о перспективах развития своих организаций и сферы в целом в контексте административных расходов, представители НКО выделили несколько ключевых тем:

### Активизация участия государства

Уже сейчас некоторые НКО «примеряют» на себя возможности получить субсидии на оказание социальных услуг населению (по Федеральному закону №442 от 28.12.2013 «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»), хотя вопросов пока больше, чем ответов (о тарифах, документации, «как подступиться»). Кроме того, высказывались надежды на появление налоговых льгот для НКО и для бизнеса, занимающегося благотворительностью.

### «Ребрендинг» благотворительности и НКО в России

Речь шла про необходимость изменения мышления самих НКО («другое внутреннее ощущение себя») и общества в целом. Результатом изменений видится профессионализация сектора, где НКО выступают полноправными игроками, партнерами для бизнеса и государства, и никому не придется доказывать необходимость административных расходов. Вопрос, оставшийся открытым — это соизмеримость оплаты труда в НКО и в бизнесе: *«В коммерческом секторе тоже есть ИП, которые сводят концы с концами, а есть “Газпром” со своими менеджерами. Вот где мы будем?»*

### Развитие фандрайзингового потенциала НКО

Представители НКО делились своими планами реорганизовать сайты, программы, отчеты, чтобы привлекать больше пожертвований «на уставные цели».

## Административные расходы в публичных отчетах НКО

Прежде чем представить результаты анализа публичной отчетности НКО, опишем достигнутую выборку с точки зрения географии. 322 проанализированные нами организации представляют все восемь федеральных округов РФ (см. таблицу) и 63 региона (из существующих 85). Наибольшее количество НКО зарегистрировано в Москве, затем следуют: Санкт-Петербург, Свердловская и Иркутская области, Краснодарский край, Кемеровская и Московская области, Алтайский и Ставропольский края, Калужская, Нижегородская, Новосибирская, Томская области — эти 13 субъектов РФ занимают в сумме 73% выборки.

Федеральный округ	Количество НКО	% НКО
Центральный	152	47%
Северо-Западный	49	15%
Южный	6	2%
Северо-Кавказский	7	2%
Приволжский	31	10%

Первое, что мы посмотрели по выбранным организациям — это наличие отчетов о деятельности за 2015 год на информационном портале Министерства юстиции РФ. Данная отчетность является обязательной и имеет срок исполнения: 15 апреля ежегодно. По нашим данным, каждая пятая организация в списке (20%) не сдала такие отчеты. При том что эти НКО имеют действующие сайты, через которые идет сбор частных пожертвований, публикуются новости и иногда даже финансовые отчеты. 60% фондов сдали в Министерство юстиции развернутые отчеты (по форме ОН0002) о расходовании денежных средств и использовании иного имущества; и еще 20% НКО подали сообщения о продолжении деятельности<sup>5</sup>, которые не предполагают подробного отчета о расходах.

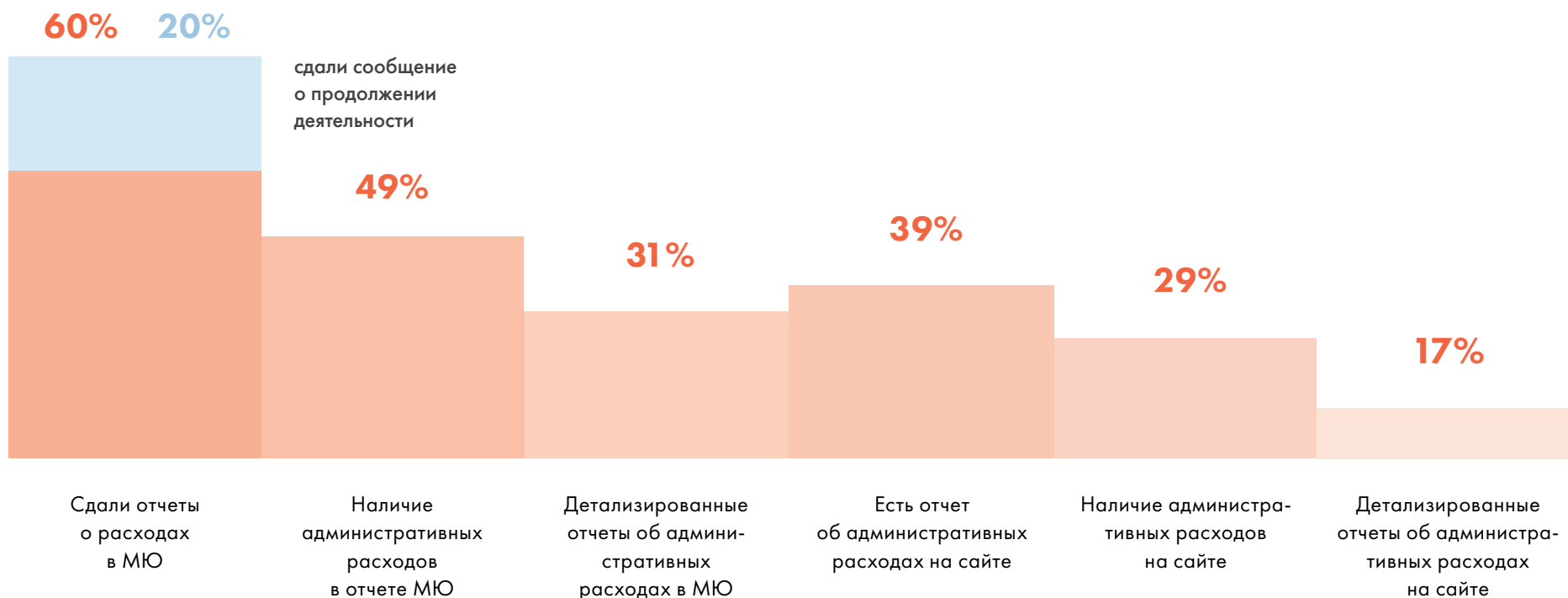
Федеральный округ	Количество НКО	% НКО
Уральский	20	6%
Сибирский	50	16%
Дальневосточный	7	2%
<b>Итого</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>

5. Сообщение о продолжении деятельности сдают некоммерческие организации, учредителями которых не являются иностранные физические/юридические лица либо лица без гражданства, не имеющие поступлений от иностранных физических/юридических лиц либо лиц без гражданства и в случае, если поступления таких некоммерческих организаций в течение года составили до трех миллионов рублей. Подробнее см. [http://minjust.ru/ru/nko/otchetnost/obschie\\_polojeniya](http://minjust.ru/ru/nko/otchetnost/obschie_polojeniya)

Поскольку утвержденного перечня статей по отчету для Министерства юстиции не существует, НКО сами определяют, о каких тратах будут отчитываться и насколько подробно их описывать. В итоге административные расходы указаны в отчетах в Мин-юст лишь у 49% фондов из всей выборки, и только у 31% они детализированы. На собствен-

ных сайтах НКО отчитываются еще реже: 39% опубликовали данные о тратах в 2015 году, а административные расходы указали только 29% вошедших в выборку НКО. Что именно подразумевается под данной категорией трат в отчетах на сайте, можно понять менее, чем у пятой части фондов: «расшифровали» их только 17%.

### Фонды, отчитавшиеся в 2015 году



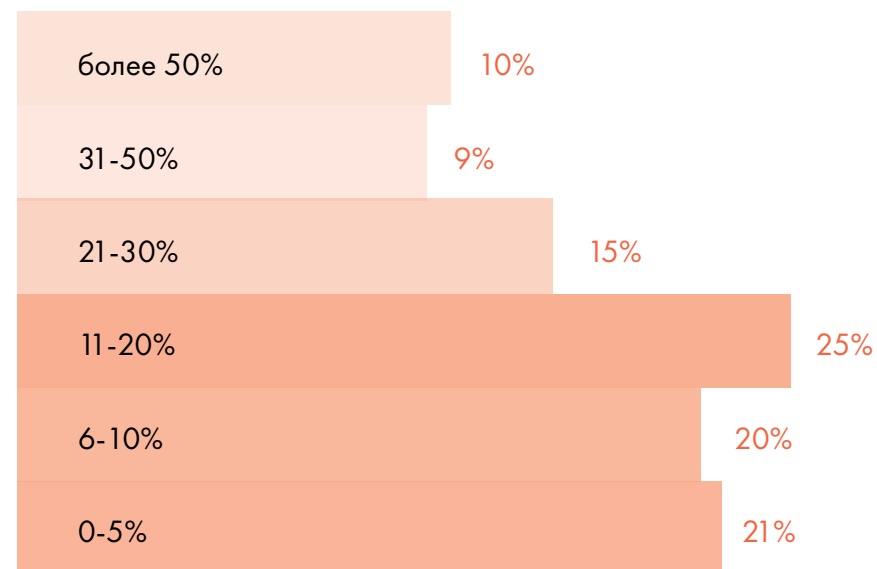
Оба вида отчетности использовали менее трети НКО: лишь 27% отчитались о расходах и в Министерстве юстиции, и на сайте. При этом цифры в обоих отчетах идентичны далеко не у всех, а лишь у 40% фондов, опубликовавших свои данные в обоих анализируемых источниках (10,9% всей выборки). Еще у 24% НКО (6,5% от всей выборки) разница в данных относительно невелика (0,1%-5%). Остальные НКО отчитывались совершенно другими цифрами.

Относительно размера административных расходов, а именно, доли затрат на содержание фонда в общей сумме трат НКО, надо отметить, что две трети фондов (66%) вписываются в норматив, установленный государством для оплаты административно-управленческого персонала (см. «Рубеж 20%» в Глоссарии). Это не значит, впрочем, что остальные фонды с более высокой долей затрат по данной статье нарушают законодательство, ведь административные расходы могут включать в себя не только оплату труда. Таких фондов в выборке 34%, из которых 10% тратят на содержание организации более 50% от общих расходов (здесь и далее приводятся расчеты по данным на сайте Министерства юстиции).

Среди федеральных округов (тех, где размер выборки позволял проводить сравнения) наибольшей открытостью и аккуратностью выделяется Северо-Западный округ: поч-

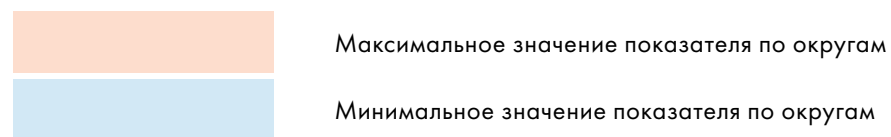
ти все НКО указывают в отчетах административные расходы, и данные на разных площадках чаще совпадают. Сибирский федеральный округ выделяется более высокими административными расходами (относительно общих расходов). Наименьшая согласованность в отчетах наблюдается у фондов, зарегистрированных в Центральном федеральном округе.

### Процент административных расходов от общих расходов в отчетах Министерства юстиции РФ



## Отчетность по федеральным округам

Федеральный округ	Включили административные расходы в отчет Минюста	Включили административные расходы в отчет на сайте	Данные в отчетах совпадают (до +/-5%)	Доля НКО с административными расходами не более 20% (по Минюсту)
Центральный	84%	72%	58%	68%
Северо-Западный	89%	94%	71%	63%
Приволжский	64%	75%	62%	79%
Сибирский	83%	59%	69%	47%
<b>Итого (все округа)</b>	<b>82%</b>	<b>74%</b>	<b>64%</b>	<b>66%</b>



Была зафиксирована прямая зависимость между суммой общих годовых расходов и затратами на административные нужды: чем ниже общие расходы фонда, тем больше они вынуждены тратить на содержание организации, и наоборот. Так, НКО с бюджетом расходов менее миллиона рублей в 2015 году тратили на административные расходы в среднем 38% от всех расходов, тогда как траты по этой статье у фондов с бюджетом 30 и более миллионов рублей в среднем не превышали 12%.

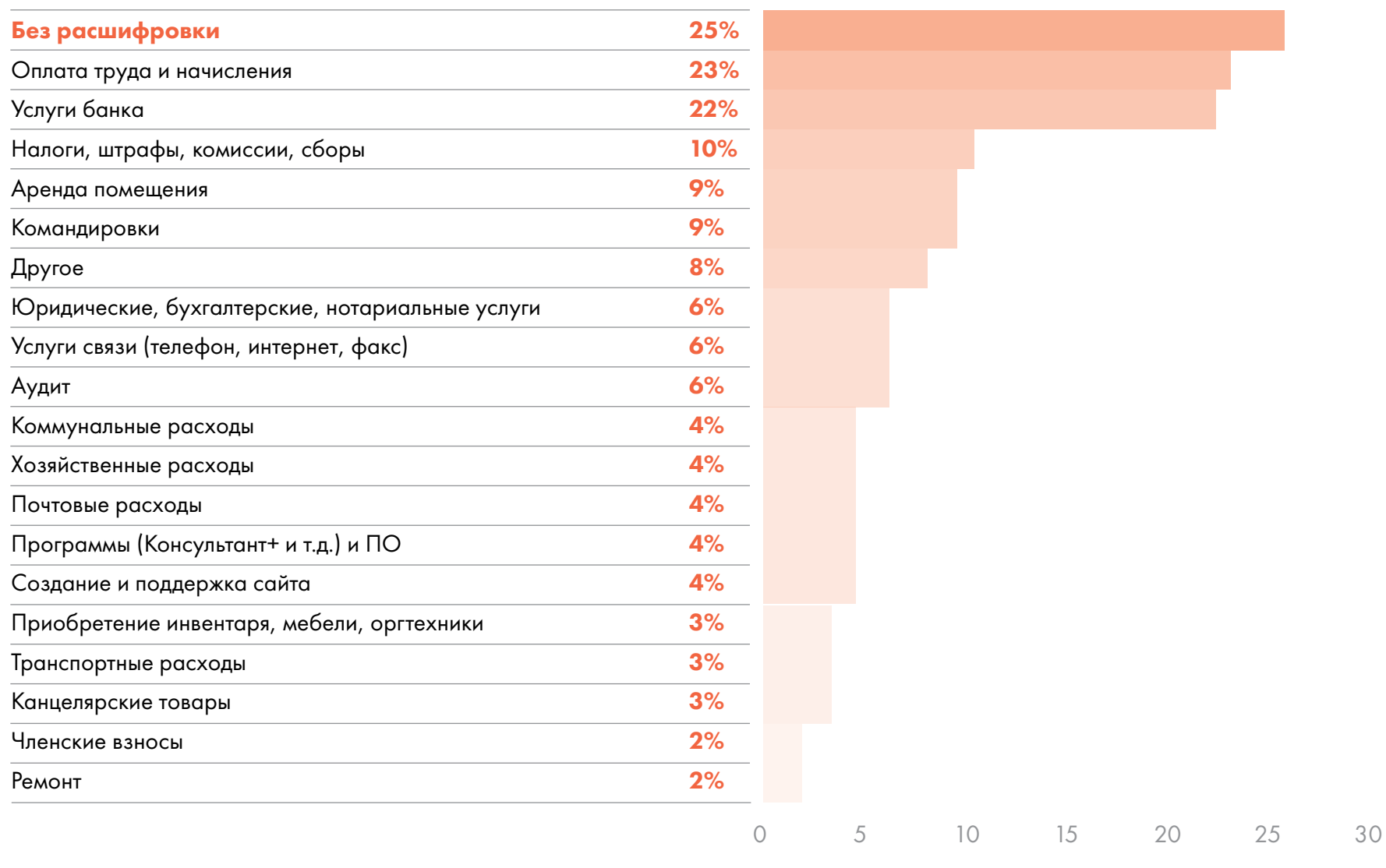
Четверть всех фондов, отчитавшихся о своих административных расходах, не детализировали их, обозначив одной строкой. Из более подробных отчетов видно, что чаще всего в административные расходы включают оплату труда и начисления, а также услуги банка (упомянуты в отчетах 23% и 22% НКО соответственно). Наименее популярны такие статьи, как ремонт помещений, членские взносы в иные организации, канцелярские товары, транспортные расходы и приобретение инвентаря и оргтехники — их отметили не более 3% от всех отчитавшихся о расходах фондов.

### Зависимость между общими годовыми расходами и затратами на административные нужды

Общие расходы (руб.)	Средний процент расходов
50 млн руб. и более	12%
31-50 млн руб.	12%
11-30 млн руб.	14%
6-10 млн руб.	20%
1-5 млн руб.	23%
1 млн руб. и менее	38%



## Содержание административных расходов



## Резюме

---

Отношение НКО к теме находится между двумя полярностями:

- НКО всецело зависят от условий доноров, живут от гранта к гранту, стесняются «просить на себя».
- НКО активно развивают отношения с донорами, разъясняют свои нужды, добиваются оплаты административных расходов в рамках проекта и спустя какое-то время переходят на такой уровень доверия с донорами, когда последним становится «все равно, на что тратятся их пожертвования». При этом речь чаще идет о корпоративных донорах, а не о частных.

Публичная отчетность российских НКО содержит много возможностей для улучшения: только у 49% действующих фандрайзинговых фондов, представленных в интернете (322 фонда), административные расходы указаны в отчетах на сайте Министерства юстиции, у 29% есть такие расходы в отчетах на собственных сайтах.

Еще хуже с совпадением цифр в этих двух типах публичных отчетов: только у 17% НКО оба отчета совпали или практически совпали (отклонение не превысило +-5%) по сумме общих расходов за 2015 год (на административные уже можно не смотреть).

# Взгляд бизнеса

---

- **Методические замечания**
- **Как все устроено**
- **Критерии выбора НКО**
- **Отношение к административным расходам НКО**
- **Про будущее, и кто будет возмещать административные расходы НКО**
- **Резюме**



## Методические замечания

Для выяснения отношения к теме административных расходов НКО со стороны бизнеса мы провели две фокус-групповые дискуссии, участниками которых стали представители 12 компаний; с представителями еще семи компаний мы провели индивидуальные интервью (с теми же вопросами, что и на фокус-группах). Критерием отбора компании для исследования было осуществление ими регулярной благотворительной деятельности на территории России; кроме того, все компании имели представительства в Москве. Рекрутирование участников осуществлялся по базе контактов менеджера по корпоративной социальной ответственности (КСО) компании Deloitte. Перечень компаний-участников представлен в Приложении 4.

Мы также ссылаемся на коллег из Ассоциации грантодающих организаций «Форум доноров» и их исследование [«Все о лидерах корпоративной благотворительности-2016»](#).

## Как все устроено

Формы участия бизнес-компаний в благотворительности очень разнообразны: перевод пожертвований напрямую благополучателям (но обычно речь все-таки идет о юридических лицах, т.е. различных бюджетных учреждениях), финансирование проектов НКО, организация грантовых конкурсов, разработка собственных проектов (и поиск подходящих НКО для исполнения), организация фандрайзинговых акций в пользу НКО, поддержка благотворительных инициатив сотрудников (сотрудники выбирают проект/НКО и жертвуют свои деньги, компания увеличивает сумму пожертвования), корпоративное волонтерство, pro bono («интеллектуальное волонтерство»), нефинансовая поддержка (бесплатное предоставление товаров и услуг) и др. Изучение всех форм может стать задачей отдельного исследования.

Разнообразны и схемы принятия решения о поддержке того или иного благотворительного проекта. Такое решение могут принимать:

- 
- **Централизованно сотрудники, занятые в реализации программ («Комитет по благотворительности»).**

---

  - **Централизованно сотрудники разных подразделений и/или привлеченные эксперты, в том числе из НКО («Экспертный совет»).**

---

  - **Децентрализованно (например, «Комитет социального диалога» в каждом розничном магазине одной сети).**

---

  - **Приглашенный НКО-посредник.**

---

При централизованной схеме может также использоваться звено региональных менеджеров, которые отбирают заявки для дальнейшего рассмотрения в центре.

Важно, что большинство компаний работают с обращениями, рассматривают новые предложения (по данным «Форума доноров», так поступают 72% компаний):

*«Я отвечаю на все письма, которые приходят. И я категорически “нет” никогда не пишу, всегда стараюсь найти точки соприкосновения, пусть они маленькие, пусть не денежные, но я помогаю».*

Это открывает определенные возможности для НКО; однако надо учитывать также, что многие компании планируют бюджет на следующий год в конце предыдущего.

Надо отметить, что все участники исследования признавали ответственность бизнеса перед обществом, демонстрировали знание социальных проблем и свою вовлеченность в их решение. Однако по отношению к НКО такого же единства взглядов не наблюдалось. Свое взаимодействие с НКО бизнес строит, исходя из двух разных установок (подходов).

## Подходы бизнеса к взаимодействию с НКО

### Описание подхода

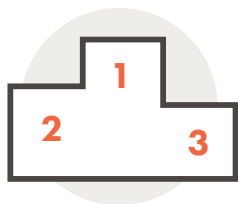
### Примеры и цитаты



Бизнес инвестирует  
в развитие НКО

При таком подходе представители бизнеса рассказывали, как они помогают НКО сформулировать запрос в выгодном для бизнеса виде, предлагают разные помогающие сервисы для НКО, организуют фандрайзинговые мероприятия в пользу НКО, проводят обучающие мероприятия и конференции для НКО:

*«Я постоянно консультирую, мне кажется, это уже одна из моих непосредственных обязанностей — то, что я возвращаю НКО, помогаю им не только с нашими кейсами, но и привлечь других доноров, написать для них заявки, придать масштабность проекту».*



Бизнес ищет лучшего  
исполнителя для своих  
задач среди НКО

При таком подходе НКО выступает как поставщик навыков и компетенций, недостающих бизнесу для достижения поставленной цели, т.е. как подрядчик, наравне с любыми другими лицами и организациями (не-НКО). Представители такого подхода акцентируют внимание на социальном результате их работы, нежели на благотворительном характере деятельности:

*«Решение социальных проблем, что делают НКО — это как услуга в бизнесе. Если услуга востребована, то всегда найдется тот, кто за нее заплатит».*

## Критерии выбора НКО

Бизнес-компании внимательно подходят к выбору партнеров среди НКО. В таблице ниже представлен развернутый список критериев такого выбора. Из них первые два — это критерии, общие для всех компаний. Остальные критерии более значимы для компаний, рассматривающих НКО как поставщиков социальных услуг.

Критерий	Примеры и цитаты
<p>Безупречная репутация</p>	<p><i>«Репутацию невозможно купить, особенно в секторе НКО. Репутация — это действительно то, что ты заслужил».</i></p> <p><i>«У бизнеса есть понятие бренда, репутации. Когда они делают свои программы, то с некоторыми проблемными вопросами не хотят себя связывать».</i></p> <p><i>«Когда фармкомпания дает деньги фонду на лечение, мы должны быть уверены, что на эти деньги не будут куплены наши же лекарства, и нас не обвинят в нечистоплотности, в неэтичном ведении бизнеса».</i></p> <p>Именно поэтому принятию решения о партнерстве с НКО всегда предшествует этап сбора информации. Он может быть больше или меньше формализованным: от проверки службой безопасности и сбора рекомендаций до быстрого мониторинга позиционирования НКО в СМИ и интернете — но он есть всегда.</p> <p>Среди прочего сумма привлеченных средств тоже рассматривается бизнесом как показатель надежности НКО: показатель того, что <i>«они смогли выстроить доверительные отношения со всеми, они реально работают, они надежные».</i></p>

Критерий	Примеры и цитаты
<p>Новые идеи всегда интересны</p>	<p><i>«Из года в год финансировать одно и то же — ну, это не очень интересно».</i></p> <p>Представители бизнеса рассказывали, что все входящие заявки они анализируют именно с точки зрения интересного опыта, который можно взять в работу. Поиск идей идет постоянно: <i>«Мы были на конференции, увидели какую-то презентацию и подумали: о, то, что нам надо!».</i></p> <p>За этим стоят сразу несколько мотивов. Во-первых, предприниматели готовы финансировать пилотные проекты НКО, однако ждут, что если проект доказывает свою полезность, то дальше он становится интересен государству. Во-вторых, нестандартные идеи привлекают больше внимания общественности, т.е. это хороший информационный повод, который, конечно, интересен бизнесу: <i>«Если ты делаешь интересный и важный проект, то он найдет свою аудиторию, не надо делать банальщину!».</i></p>
<p>Встраивание в стратегию компании</p>	<p><i>«У нас все строится на основании миссии».</i></p> <p><i>«Каждый бизнес определяет направление социальной поддержки, и оно должно быть связано с бизнесом, иначе бизнес этим заниматься не будет».</i></p> <p><i>«В первую очередь мы отдадим предпочтение тому проекту, который прямо задействует компетенции нашего бизнеса». Этому моменту бизнес уделяет много внимания. Поэтому составление предложения на основе изучения существующей политики благотворительности компании и уже реализованных проектов серьезно увеличивает шансы НКО на успех: «Нужно изучать своего клиента, понять, чем они занимаются, какие у них есть активности в области благотворительности, что является слабым звеном, что можно им предложить для того, чтобы повысить репутационный эффект программы».</i></p>



---

**Критерий**

---

---

**Примеры и цитаты**

---

---

Открытие новых «дверей» для бизнеса

---

*«Если НКО готовы привлечь какой-то интерес или понимание госструктур».*  
Новые контакты, партнеры, одобрение со стороны государственных структур — все это тоже оценивается бизнесом как серьезные преимущества.

---

---

Высокий потенциал в достижении устойчивого эффекта

---

*«Люди приходят очень хорошие, очень интересные, с идеями и миссией в голове, но при этом зачастую без менеджерских навыков и без понимания того, как эти идеи прекрасные на нашу землю опустить».* Это касается исполнительских качеств НКО. Представители бизнеса часто говорили о том, что испытывает дефицит в НКО, которые работали бы по какому-то конкретному направлению (связанному с деятельностью компании), или которые были бы достаточно компетентны, или которые соглашались бы на все условия бизнеса.

Кроме очевидных способов оценки компетентности (опыт работы, качество презентационных материалов) используются и такие способы:

- *«Если фонд занимается всем подряд: и сиротами, и инвалидами, и собачками — как правило, у нас это вызывает настороженность».*
  - *«Если в административных расходах есть оплата обучения сотрудников, для меня это как бы “зеленая галочка” — это здорово, значит, они думают над наращиванием потенциала».*
- 

---

«Профессиональная химия»

---

Это про комфортное общение и общность взглядов, которые могут перерасти в долгосрочное доверительное партнерство: *«В партнерстве ни у кого не должно быть никаких разногласий и недопониманий, это должна быть очень дружеская, если не семейная, история».*

---

---

**Критерий**

---

---

**Примеры и цитаты**

---

Работа  
в регионах

*«Мы заинтересованы в том, чтобы проект имел федеральное значение».*

*«Они знают, что надо делать в регионе, и это очень подкупает».*

Многие компании реализуют свои благотворительные программы в регионах присутствия. При этом одни компании предпочитают НКО с региональной сетью: *«Потому что нам это удобно: здесь договорился — а там руки делают».* А другие помогают региональным НКО достичь необходимого уровня компетентности: *«Наш путь — это создание компетенций в городах присутствия. Потому что нам нужно грантовый конкурс проводить, а это деньги, их нужно кому-то раздавать».* При этом важным условием вовлечения бизнеса выступает умение региональных НКО выстраивать взаимоотношения с государственными структурами: *«В любом небольшом городе все на виду, вы просто одобрение администрации получите — и бизнес к вам потянется».*

Вовлечение  
сотрудников

Корпоративное волонтерство в самых разных формах достаточно распространено (есть в 92% компаний-лидеров, по данным «Форума доноров»). Интерес бизнеса к этому явлению связан с развитием сотрудников и с их нефинансовой мотивацией. Именно в области вовлеченности сотрудников лежат большие возможности для НКО: сразу несколько компаний-участников исследования привели в пример проекты, которые не очень масштабные, не очень системные, не очень согласуются с общей политикой, однако получают поддержку из года в год, так как в эти проекты вовлечены сотрудники компании.

Готовность  
выполнять  
требования  
к отчетности

Требования получать отчеты о работе НКО регулярно (по форме они могут быть самыми разными, принципиально, что они есть всегда) связаны с аудитом самого бизнеса: *«Иногда возникают такие ситуации, когда наш холдинг просит рассказать, что у нас происходит — не только с точки зрения сторителлинга, но и с точки зрения расходов и инвестиций».* Один из участников исследования сообщил, что оценка работа некоторых сотрудников прямо завязана на отчетности НКО («меры финансовой дисциплины»).

## Отношение к административным расходам НКО

Согласно докладу «Форума доноров»: «Треть компаний учитывала при расчёте благотворительных бюджетов административные расходы <...> В среднем они составляли 4,7% ежегодного объёма социальных инвестиций».

Участники нашего исследования говорили, что многих запросов от НКО они просто не получают. Ещё часть компаний предоставляют НКО исключительно нефинансовую помощь (передача пожертвований в натуральном виде — то, что производит или продает компания, а также услуги pro bono). В остальных случаях компании спокойно рассуждали про оплату расходов, связанных с ведением совместных с НКО проектов:

*«Не могу сказать, что компании очень счастливы тратить на это деньги, но мне кажется, что, “стиснув зубы”, все понимают, что без этого никак, если ты хочешь сделать хороший проект».*

Как и в случае отношений бизнеса с НКО в целом, административные расходы рассматриваются с двух точек зрения: как показатель развития организации либо как агентская комиссия.

### Описание подхода



Административные расходы как показатель развития организации

### Цитаты

*«Развитая структура НКО внушает больше доверия и уверенности в результате».*

*«Я всегда говорю: если вы скажете, что будете делать это бесплатно, то вы не сделаете ничего».*



Административные расходы как агентская комиссия

*«У нас есть прекрасная НКО, которая в начале нашей совместной деятельности работала за 7%, и именно поэтому мы их выбрали. Потому что ты лучше три раза поработай с нами, заработай свои три рубля, а потом ты с нами заработаешь 30 рублей — это такая политика, которая НКО должна быть понятна».*

Относительно допустимого размера административных расходов мнения разошлись очень сильно. Назывались цифры до 10% (от бюджета проекта), 10%, до 15%, 20%, 30%... вплоть до готовности оплачивать только административные расходы. Одна компания, наоборот, каждый раз при объявлении конкурса проектов обсуждает структуру бюджета с самими НКО:

*«Раньше у нас было ограничение в 30%, сейчас мы готовы идти на то, чтобы этот процент был больше, но мы должны четко понимать, что это даст, на что эти средства идут».*

В другом случае, наоборот, большие административные расходы, выставленные НКО-посредником, привели компанию к решению создать собственный корпоративный благотворительный фонд в одном из регионов присутствия (не в Москве).

Своеобразный итог дискуссии о размере был подведен следующим высказыванием:

*«Величина административных расходов зависит от специфики той деятельности, в которой НКО работает, какой-то коридор 10-15% — это вредоносный миф».*

Представители бизнеса единогласно согласились с тем, что административные расходы нужно раскрывать (что именно туда входит) и обосновывать. При этом достаточным уровнем обоснования является здравый смысл:

*«Смотрим на административные расходы на предмет разумности и соразмерности. Мы понимаем, что для нормальной реализации проекта нам нужны люди».*

*«Это несложно оценить: люди грамотные и не на другой планете живут, понимают, какие зарплаты, какие деньги, и что именно за них можно получить».*

## Про будущее, и кто будет возмещать административные расходы НКО

Единственная стратегия позитивного развития взаимоотношений НКО и бизнеса — это выстраивать доверительные отношения. Некоторые из респондентов рассказывали про НКО, с которыми такие отношения уже сложились — спустя годы совместной работы. И теперь бизнес спрашивает у НКО, как им удобнее получить пожертвование: «на уставную деятельность» или целевым переводом; понимая при этом, что то, что переведено на уставную деятельность, пойдет в том числе на зарплату директора. При этом доверие не отменяет требований к компетенциям НКО:

*«Многое зависит от качества менеджмента в НКО: можно до бесконечности финансировать организацию, и всегда будет мало».*

Кроме этого, респонденты из бизнеса обозначили следующие перспективы развития темы:

## Изменение роли государства

Высказывались надежды, что государство станет действительным гарантом решения социальных проблем: будет покупать услуги у НКО, направлять налоги бизнеса на решение социальных проблем, предоставит налоговые льготы бизнесу, начнет предоставлять социальную аренду для НКО.

## Развитие менеджерских компетенций НКО

По мнению бизнеса, НКО нужно быть активными, научиться навыкам продаж, следить за последними тенденциями КСО, а также развивать стратегическое мышление:

*«У НКО уже меняется мышление: появляется некая смелость, запал, видение проекта более масштабно и понимание того, что пусть какое-то действие не принесет сиюминутной помощи, но “мы выиграем эту войну!”».*

## Еще большее вовлечение бизнеса, появление новых участников

Респонденты отмечали большой потенциал компаний среднего размера (*«у которых тоже есть какая-то благотворительная деятельность, просто они пока еще не институционализировали ее»*). При этом важная роль в продвижении системной благотворительности отводится крупному бизнесу и грантодающим организациям.

В качестве позитивного примера происходящих изменений был назван фонд «Друзья», который помогает НКО «стать устойчивыми и самостоятельными». И в целом было высказано мнение, что благотворительность остается в моде:

*«И как только у бизнеса появятся возможности (в стране изменится цена на нефть и все прочее), ресурсы будут выделены, и это даст еще один скачок развития НКО, фондов и гражданского общества в целом».*

## Резюме

---

Отношение бизнеса к теме равнодушное: согласно докладу «Форума доноров» за 2016г., только треть компаний-лидеров КСО отметили, что ведут учет административных затрат при реализации благотворительных проектов. Однако это не означает, что бизнес категорически отказывается оплачивать административные расходы НКО. На фокус-группах и полуструктурированных интервью, которые мы провели с представителями 19 крупных компаний, звучали ответы про то, что НКО сами не просят («К нам не приходили с такими запросами»), или что большая часть благотворительной деятельности компании — это принципиально нефинансовая помощь (передача пожертвований в натуральном виде — то, что производит или продает компания, а также услуги pro bono).

В остальных случаях компании спокойно рассуждали про оплату расходов, связанных с ведением совместных с НКО проектов: на языке бизнеса такие расходы называются «агентской комиссией»; кроме того, по структуре этих расходов можно судить о степени развития организации. Бизнес ожидает от НКО полной прозрачности и готовности обосновать свои расходы на предмет «разумности и соразмерности».

# Заклучение

---



## Зарубежный опыт

В развитых странах Западной Европы и Северной Америки административные расходы уже давно стали легитимной, обязательной и публичной частью бюджета НКО. Мнение о том, что эффективная и успешная организация не может обходиться без затрат на свое содержание и управление, разделяют и поддерживают все участники сектора: представители фондов, доноры, партнерские и дружественные бизнес-структуры, государство, СМИ, независимые эксперты и исследователи. Так, например, в США расходы НКО традиционно делятся на программные, административные (которые также могут называться общими и управленческими) и фандрайзинговые.

Каждый фонд в США обязан сдавать в налоговую службу страны финансовый отчет IRS Form 990<sup>6</sup>, который выкладывается позже в открытый доступ, и описывать свои траты именно по этим параметрам. Следует отметить, что единых законодательно установленных размеров затрат по данным статьям, как в российском правовом поле, не

выработано. По этим же трем категориям, в числе прочих, независимые рейтинговые агентства оценивают деятельность НКО и публикуют эту информацию для благотворителей. Причем разные агентства используют разные подходы при оценке непрограммных расходов. Если традиционно низкий процент административных и фандрайзинговых трат считается положительным показателем (так, агентство Charity Navigator выставляет фонду более высокий балл при меньших расходах по данным статьям, а проект give.org устанавливает стандарт непрограммных расходов до 35%), то, например, представители организации GiveWell, оценивающей фонды, считают такой подход в корне неверным: административные расходы не должны занижаться, так как именно они делают организацию более эффективной и помогают ей достичь своих целей<sup>7</sup>.

---

6. См. Часть 9, стр.10 <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/f990.pdf>

7. <http://blog.givewell.org/2009/12/01/the-worst-way-to-pick-a-charity/>

Однако, несмотря на всеобщее признание важности и необходимости непрограммных расходов, находить на них финансирование не так просто. Большинство грантодающих фондов<sup>8</sup> предоставляют основную часть финансовых средств на так называемую *restricted program support* — прямую поддержку программ, пытаясь всячески снизить и вводя ограничения на административные расходы фондов. Проанализировав финансовые данные ряда НКО, американская консалтинговая организация *Bridgespan Group* пришла к выводу, что реальные затраты фондов на административные статьи превышают на 25% те суммы, которые согласны компенсировать грантодатели. Это означает, что проекты реализуются со значительным дефицитом необходимых человеческих, материальных и информационных ресурсов<sup>9</sup>.

В связи с этим на профессиональных площадках и в СМИ не утихают дебаты о необходимости установления для НКО более гибких финансовых и временных рамок для планирования административных затрат и таким образом предоставления им больших возможностей для развития: обучения персонала, привлечения консультантов, проведения исследований в своей сфере и т.д.; а также о неоднозначности подхода к оценке эффективности НКО, исходя лишь из требования низких непрограммных расходов<sup>10</sup>. Эти дискуссии уже приносят плоды: организуются встре-

чи представителей НКО и грантодателей для совместного решения проблем (например, «Форум Доноров» в Иллинойсе)<sup>11</sup>, выделяются гранты на организационные нужды фондов (такие, например, выдают *Chicago Community Trust* и *Citi Foundation*), проводится изучение реальных финансовых затрат, необходимых для осуществления проектов (*The Real Cost Project*)<sup>12</sup>.

Особая роль в изменении общественного мнения об административных расходах принадлежит самому некоммерческому сообществу. Эксперты отмечают, что представители НКО первыми должны вести разъяснительные работы о сущности и назначении трат на управление и поддержку, показывая, насколько многогранна и многослойна работа фонда, какое количество предвиденных и непредвиденных расходов может она включать, и как от этих расходов зависит ее эффективность. Аналитик Куртис Клотц (*Curtis Klotz*) советует отойти, наконец, от привычного представления о расходах, визуализируемого в виде круговой диаграммы с двумя тонкими долями на административные

---

8. <http://ep-digest.ru/?p=2643>

9. <http://ep-digest.ru/?p=8030>

10. [https://ssir.org/articles/entry/overhead\\_costs\\_the\\_obsession\\_must\\_stop](https://ssir.org/articles/entry/overhead_costs_the_obsession_must_stop)

11. [https://ssir.org/articles/entry/tackling\\_overhead\\_together](https://ssir.org/articles/entry/tackling_overhead_together)

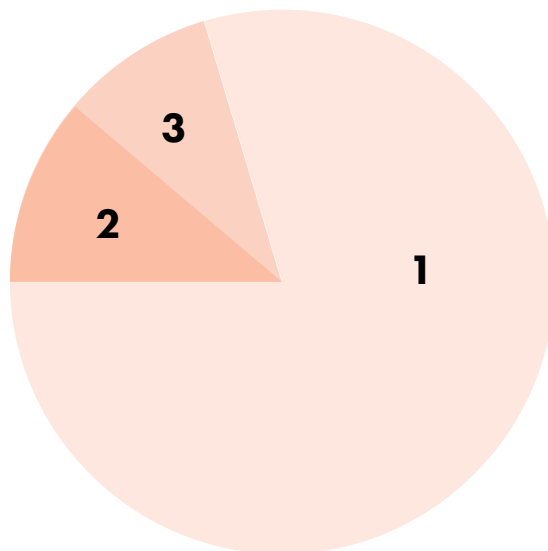
12. <http://ep-digest.ru/?p=8030>

и фандрайзинговые траты, и внедрить более сложный образ, отражающий взаимосвязи между отдельными видами расходов и их роль в достижении социально значимой миссии организации (см. иллюстрацию ниже)<sup>13</sup>. Подобную идею поддерживает и эксперт британской консалтинговой организации nfpSynergy Джо Сакстон (Joe Saxton), который предлагает представителям сообщества самосто-

ятельно разработать новые показатели производительности и результативности работы фондов и прилагать усилия по повсеместному внедрению этих новых показателей<sup>14</sup>.

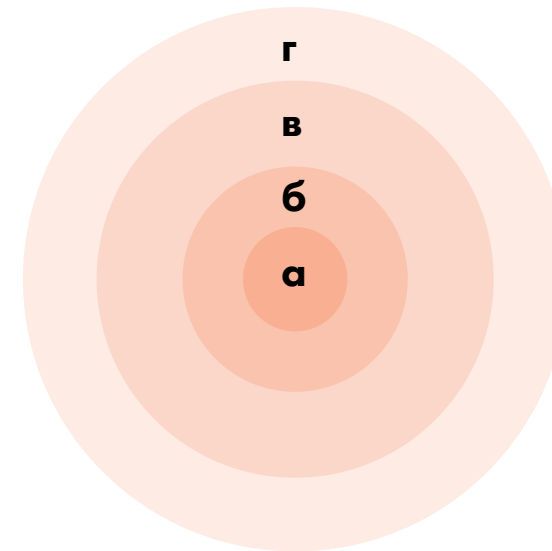
### Устаревший имидж НКО

1. Программная деятельность
2. Администрирование
3. Фандрайзинг



### Новый имидж НКО

- а. Поддержка социальной миссии — фандрайзинг и партнеры
- б. Поддержка социальной миссии — финансы, кадры, управление
- в. Прямые расходы — общие для всех программ
- г. Прямые расходы — специфичные для программ



13. <https://nonprofitsassistancefund.org/blog/2016/08/graphic-re-visioning-of-nonprofit-overhead>

14. <http://ep-digest.ru/?p=3217>

Для популяризации нового подхода предлагается использовать все известные инструменты массовой коммуникации. Так, американский консультант Дэн Паллотта (Dan Pallotta) в книге «Charity Case» советует НКО разработать рекламный проект, направленный на формирование правильного образа НКО, и активно его продвигать (например, он предлагает использовать слоган «Я—это накладные расходы» в рекламных макетах, изображающих сотрудников НКО за работой). По его мнению, важно также противодействовать распространению неверной информации и уходить от стереотипов о том, что программы можно реализовывать с минимальной себестоимостью, не вкладываясь в человеческие ресурсы и административное обслуживание. Еще один совет эксперта для НКО — объединяться, чтобы защищать свои интересы на правовом поле консолидированно<sup>15</sup>.

Проведенное нами исследование показало, что участники третьего сектора в России пока только в начале пути осознания важности административных расходов и их роли в развитии всей благотворительной сферы.

---

15. <http://ep-digest.ru/?p=3212>

# Приложения

---

- **Приложение 1**  
Сравнение результатов исследований об участии населения России в благотворительности
- **Приложение 2**  
Результаты онлайн-опроса по основным социально-демографическим группам
- **Приложение 3**  
Участники исследования от НКО
- **Приложение 4**  
Участники исследования от бизнеса

## Приложение 1.

### Сравнение результатов исследований об участии населения России в благотворительности

Исследование: название, год исполнитель	Целевая аудитория	Формулировка вопроса	Результаты
Административные расходы НКО: БФ «Нужна помощь», 2016	Взрослые пользователи интернета в России, жители больших и крупных городов (города с численностью на- селения более 100 тыс. чел.)	Доводилось ли Вам за последние 12 месяцев делать что-либо из перечисленного? 10 вариантов действий (см. стр.16)	72% участвовали в той или иной форме (делали хотя бы что-то одно из перечисленного)
Исследование частных пожертвований в России: Фонд поддержки и развития филантропии «КАФ», 2016	Взрослое население России, жители крупных городов (города с численностью населения более 500 тысяч человек)	Что из перечисленного Вы делали за последние 12 ме- сяцев? Жертвовали деньги в благотворительную НКО, фонд / Работали волонтером в благотворительной НКО, фонде / Передавали вещи, продукты, товары в благотворительную НКО, фонд / Жертвовали деньги напрямую конкретным людям, семьям	71% участвовали в той или иной форме (делали хотя бы что-то одно из перечисленного)
Мониторинг гражданского общества: Центр исследований гражданского об- щества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, 2014	Взрослое население России	За последний год Вы делали благотворительные пожертвования, давали или не давали незнакомым Вам нуждающимся людям деньги (включая просящих милостыню)? Если да, то как часто?	57% делали пожертвования хотя бы раз за год
Изучение отношения российских интер- нет-пользователей к благотвори- тельности: Добро Mail.ru совместно с ВЦИОМ, 2013	Взрослые пользователи интернета в России, жители больших и крупных городов (города с численностью населения более 100 тысяч человек)	Занимались ли вы когда-нибудь благотворительностью?	76% когда-либо занимались благотворительностью

## Приложение 2.

### Результаты онлайн-опроса по основным социально-демографическим группам

**?** Доводилось ли Вам за последние 12 месяцев (с июля 2015) делать что-либо из перечисленного?

	total	пол		возраст				регион						
		муж	жен	18-24	25-34	35-44	45+	Москва	Северо-Западный ФО	Центральный ФО (без Москвы)	Южный ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский + Дальневосточный ФО
Подавать милостыню на улице (бабушкам, инвалидам, беременным, на корм животным, помощь больным детям)	45.0	39.0	50.5	48.8	47.1	44.1	40.7	34.1	43.2	46.8	51.6	45.5	45.2	48.7
Не делал(а) ничего из перечисленного	27.6	33.7	21.9	30.0	28.0	26.2	26.5	32.2	25.5	25.7	24.7	27.7	31.9	26.2
Класть деньги в ящики для пожертвований, установленные в общественных местах (магазины, кафе, банки и тд.)	22.9	19.6	26.0	21.4	23.4	21.9	24.2	16.7	23.1	26.1	22.2	23.7	21.2	25.9
Передавать вещи, продукты, предметы гигиены в разные благотворительные организации или в церковь	21.1	17.1	24.7	17.2	19.7	23.8	23.2	21.1	19.6	17.5	19.9	20.3	20.2	27.4
Отправлять смс-пожертвования по короткому номеру	20.0	16.1	23.6	12.0	17.7	22.9	25.8	21.5	25.1	21.7	18.9	16.7	15.2	21.0
Жертвовать деньги напрямую конкретным людям, семьям, в том числе переводом на банковскую карту	14.0	12.5	15.4	12.7	17.9	15.0	10.1	16.5	14.4	13.6	15.4	13.7	10.9	12.8
Покупать что-либо у благотворительной организации	7.8	6.4	9.1	10.3	7.7	6.7	7.0	10.1	10.6	7.3	5.7	6.4	7.8	7.7
Нерегулярно переводить пожертвования через Интернет в благотворительную организацию	6.0	5.7	6.3	3.9	6.5	7.1	6.1	8.2	6.6	4.0	5.6	6.3	5.5	5.6
Жертвовать представителям благотворительных организаций (фондов) на улицах	5.4	5.6	5.2	6.3	5.8	4.2	5.3	6.3	3.7	4.8	8.4	6.2	5.1	3.4
Помогать благотворительной организации как волонтер	4.3	2.9	5.7	8.3	3.9	2.8	3.2	4.6	5.0	3.0	3.4	4.5	4.7	5.2
Совершать регулярные отчисления в благотворительную организацию (благотворительные организации)	1.7	1.8	1.7	1.6	1.8	1.5	1.9	2.4	1.3	1.6	1.8	2.3	1.6	0.9
База (Вся выборка)	8351	2414	5937	3871	3211	873	396	813	1182	1626	919	1815	791	1205

Результат значительно выше среднего по выборке

Результат значительно ниже среднего по выборке

## Приложение 2.

### Результаты онлайн-опроса по основным социально-демографическим группам

**?** Как Вы отслеживаете, куда идут Ваши пожертвования, переданные в благотворительную организацию (фонд)?

	total	пол		возраст				регион						
		муж	жен	18-24	25-34	35-44	45+	Москва	Северо-Западный ФО	Центральный ФО (без Москвы)	Южный ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский + Дальневосточный ФО
Никак не отслеживаю	75.4	77.7	73.8	67.6	71.7	81.1	79.1	71.7	76.4	79.9	77.8	73.4	75.2	74.7
Слежу за новостями фонда(ов) / подписан(а) на рассылку / социальные сети фонда(ов)	15.6	11.9	18.2	22.1	18.6	12.0	11.9	14.5	15.8	14.0	15.3	18.1	12.8	16.4
Получаю персональные отчеты	4.5	5.2	4.0	6.5	5.9	2.9	3.3	5.7	4.8	3.5	4.1	5.6	4.3	3.4
При личном общении с представителями фонда(ов)	8.2	9.4	7.4	10.5	8.1	6.0	8.5	12.7	8.6	4.0	5.6	8.2	10.3	8.9
Ваш вариант	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.9	0	0.3	0.0	0.2	0.0	0.6	1.2	0.5
База (Те, кто передавали пожертвования в НКО)	4268	974	3294	1834	1691	495	248	402	623	848	454	908	392	641

Результат значимо выше среднего по выборке
  Результат значимо ниже среднего по выборке



## Приложение 2.

### Результаты онлайн-опроса по основным социально-демографическим группам

**?** Как Вы считаете, из каких средств должны оплачиваться зарплаты сотрудников, аренда офиса, канцелярские товары и прочие административные расходы благотворительных организаций (фондов)?

	total	пол		возраст				регион						
		муж	жен	18-24	25-34	35-44	45+	Москва	Северо-Западный ФО	Центральный ФО (без Москвы)	Южный ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский + Дальневосточный ФО
Государственные программы, гранты	48.6	40.9	55.7	57.7	54.4	45.8	38.4	47.9	49.3	50.2	46.8	49.4	46.8	48.8
Средства крупных бизнес-компаний	29.5	28.6	30.4	28.2	31.6	29.6	28.3	29.1	34.2	31.6	28.5	28.2	28.6	28
Средства богатых людей	26.8	27.5	26.1	26.4	26.7	25.5	28.1	28.9	26.8	26.1	25.7	28.3	27.2	24.3
Часть от пожертвований обычных людей	11.8	11.9	11.8	10.6	11.3	11.8	13.2	14.9	12.4	9.6	10.7	11.3	10.3	12.8
В фондах не должно быть зарплат	12.8	16.3	9.6	8.1	11.1	14.2	16.6	15.0	12.3	9.8	13.4	11.5	11.9	15.4
Надо предоставить фондам возможность зарабатывать самим	17	15.1	18.7	13.8	16.3	17.9	19.1	16.8	16.9	13.9	16.9	19.3	20.7	15
Ваш вариант	0.7	0.9	0.4 †	0.4	0.6	1.0	0.7	1.6	0.3	0.6	0.6	1.1	0.1	0.1
Затрудняюсь ответить	14.4	16.5	12.3	14.8	12.8	16.1	14.4	15.4	13	16.1	14.3	14.1	12.9	13.9
База (Вся выборка)	8351	2414	5937	3871	3211	873	396	813	1182	1626	919	1815	791	1205

Результат значительно выше среднего по выборке
  Результат значительно ниже среднего по выборке

## Приложение 2.

### Результаты онлайн-опроса по основным социально-демографическим группам


**?** Представьте, что у Вас есть 100 рублей, которые Вы хотите пожертвовать в благотворительную организацию, которой Вы доверяете. Какую сумму из этих 100 рублей Вы готовы потратить по следующим конкретным статьям?

	total	пол		возраст				регион						
		муж	жен	18-24	25-34	35-44	45+	Москва	Северо-Западный ФО	Центральный ФО (без Москвы)	Южный ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский + Дальневосточный ФО
Непосредственная помощь нуждающимся	78.9	80.3	77.8	69.5	77.8	81.0	85.3	78.6	81.6	80.8	78.2	78.5	75.9	78.4
Оплата труда привлекаемых экспертов	3.6	3.4	3.7	5.0	4.2	2.9	2.5	4.8	3.4	3.2	3.2	3.3	3.7	3.4
Оплата труда проектных координаторов	3.1	3	3.1	4.3	3.2	2.5	2.5	3.4	2.6	2.5	3.8	3	3.7	2.8
Оплата труда административного персонала фонда (директор, бухгалтер)	3.0	2.7	3.3	4.4	3.2	2.3	2.2	2.8	2.9	2.7	3.4	3.1	3.3	2.9
Расходы на сотрудников (например: командировочные расходы, взносы на обучение, мобильная связь, медицинская страховка)	4.1	3.9	4.3	6.0	4.3	4.1	2.7	3.6	3.8	3.8	4.1	4.6	5.1	4.1
Аренда и обслуживание офиса	3.4	3	3.7	5.1	3.5	2.9	2.4	3.3	2.9	3.2	3.2	3.5	3.9	3.8
Закупка канцтоваров, сувенирной продукции	3.9	3.7	4.1	5.7	3.9	4.2	2.5	3.4	2.9	3.9	4.1	4.0	4.3	4.6
База (Те, кто не исключают возможности совершения пожертвований в НКО в будущем)	7006	1843	5163	3286	2668	724	328	674	975	1371	780	1526	664	1016

Результат значительно выше среднего по выборке
  Результат значительно ниже среднего по выборке

## Приложение 2.

### Результаты онлайн-опроса по основным социально-демографическим группам

 Представьте, что у Вас есть 100 рублей, которые Вы хотите пожертвовать в благотворительную организацию, которой Вы доверяете. Какую сумму из этих 100 рублей Вы готовы потратить по следующим конкретным статьям?	Доводилось ли Вам за последние 12 месяцев (с июля 2015) делать что-либо из перечисленного?										
	Total	Подавать милостыню на улице	Класть деньги в ящики для пожертвований, установленные в общественных местах	Передавать вещи, продукты, предметы гигиены	Отправлять смс-пожертвования по короткому номеру	Жертвовать деньги напрямую конкретным людям	Покупать что-либо у НКО	Жертвовать представителям НКО на улицах	Регулярно + нерегулярно переводить пожертвования через Интернет в НКО	Помогать НКО как волонтер	Не делал ничего из перечисленного
Непосредственная помощь нуждающимся	78.9	77.9	79.4	77.8	81.3	78.0	77.1	76.1	74.8	71.4	80.2
Оплата труда привлекаемых экспертов	3.6	3.9	3.3	3.4	3.3	3.9	3.6	3.9	3.8	5.1	3.3
Оплата труда проектных координаторов	3.1	3.1	3.1	3.5	2.7	3.3	4.4	5.7	4.3	4.1	2.5
Оплата труда административного персонала фонда (директор, бухгалтер)	3.0	3.4	3.0	3.2	3.1	3.4	2.9	3.0	3.8	4.8	2.4
Расходы на сотрудников (например: командировочные расходы, взносы на обучение)	4.1	4.4	4.1	4.2	3.6	4.1	4.4	4.2	5.7	5.1	4.0
Аренда и обслуживание офиса	3.4	3.5	3.3	3.7	3.1	3.4	3.4	3.6	4.0	4.7	3.1
Закупка канцтоваров, сувенирной продукции	3.9	3.7	3.8	4.2	3.0	4.0	4.2	3.4	3.4	4.8	4.5
База (Те, кто не исключают возможности совершения пожертвований в НКО в будущем)	7006	3560	1806	1556	1358	1117	714	453	536	460	1600

 Результат значительно выше среднего по выборке

 Результат значительно ниже среднего по выборке

### Приложение 3. Участники исследования от НКО

№	Название организации	Город	Вкл. в ЕГРЮЛ	Направление деятельности
1	Свердловская региональная общественная организация «Аистенок»	Екатеринбург	2003	Поддержка семей и людей в сложной жизненной ситуации; Поддержка детей
2	Центр помощи людям с аутизмом «Антон тут рядом»	Санкт-Петербург	2013	Поддержка взрослых людей
3	Благотворительный фонд «В твоих руках»	Москва	2012	Поддержка детей
4	Московская городская общественная организация «Фонд Владимира Смирнова»	Москва	2010	Поддержка детей; Поддержка пожилых людей; Развитие местных сообществ и городской среды
5	Фонд поддержки научной и научно-технической деятельности молодых ученых «Время науки»	Санкт-Петербург	2015	Поддержка научных исследований; Помощь школам, средним и высшим учебным заведениям
6	Благотворительный фонд «Дети наши»	Москва	2006	Поддержка детей
7	Международный детский фонд «Дети Саха-Азия»	Якутск	2002	Поддержка детей
8	Благотворительный фонд помощи детям с онкогематологическими и иными тяжелыми заболеваниями «ДоброСвет»	Воронеж	2013	Поддержка детей
9	Благотворительный фонд «Добрый город Петербург»	Санкт-Петербург	2011	Развитие местных сообществ и городской среды

<b>№</b>	<b>Название организации</b>	<b>Город</b>	<b>Вкл. в ЕГРЮЛ</b>	<b>Направление деятельности</b>
10	Благотворительный фонд «Добрый мир»	Тверь	2007	Поддержка детей; Поддержка взрослых людей
11	Нижегородская региональная благотворительная общественная организация помощи молодежи «Ковчег»	Нижний Новгород	2014	Поддержка детей
12	Благотворительный фонд Константина Хабенского	Москва	2008	Поддержка детей
13	Региональная общественная организация «Красноярский центр лечебной педагогики»	Красноярск	2002	Поддержка детей
14	Автономная некоммерческая организация дополнительного образования и социального обслуживания «Новые перспективы»	Санкт-Петербург	2010	Поддержка детей
15	Санкт-Петербургская благотворительная общественная организация помощи бездомным «Ночлежка»	Санкт-Петербург	2011	Помощь бездомным людям
16	Межрегиональный общественный фонд помощи родственникам больных с инсультом «ОРБИ»	Москва	2010	Поддержка взрослых людей
17	Благотворительный интернет-фонд Помоги.орг	Москва	2005	Поддержка детей; Поддержка взрослых людей
18	Благотворительный фонд помощи социально незащищенным лицам имени святой преподобномученицы Великой княгини Елизаветы «Православие и мир»	Москва	2015	Поддержка детей; Поддержка взрослых людей; Помощь в чрезвычайной ситуации; Поддержка семей и людей в сложной жизненной ситуации

№	Название организации	Город	Вкл. в ЕГРЮЛ	Направление деятельности
19	Омская региональная общественная организация «Благотворительный центр помощи детям «Радуга»»	Омск	2006	Поддержка семей и людей в сложной жизненной ситуации; Поддержка детей; Поддержка взрослых людей
20	Общественная организация Шегарского района Томской области помощи детям и семьям группы риска по социальному сиротству «Рука в руке»	Томская область, Мельниково	2004	Поддержка детей
21	Автономная некоммерческая организация «Семья детям»	Екатеринбург	2015	Поддержка детей
22	Некоммерческая организация (фонд) «Семья для ребенка»	Якутск	2013	Поддержка детей; Поддержка семей и людей в сложной жизненной ситуации
23	Благотворительный фонд «Фонд поддержки слепоглухих «Со-единение»»	Москва	2014	Поддержка детей; Поддержка взрослых людей
24	Фонд помощи детям имени Светланы Шестопаловой «Созвучие»	Всеволожск	2015	Поддержка детей
25	Благотворительный фонд Социально-правовой помощи «Сфера»	Санкт-Петербург	2011	Защита прав
26	Благотворительный фонд «Твоя территория»	Санкт-Петербург	2014	Поддержка детей
27	Благотворительный фонд помощи больным несовершенным остеогенезом и другой костной патологией «Хрупкие люди»	Москва	2014	Поддержка детей; Поддержка взрослых людей
28	Благотворительный фонд социальных программ «Элиер»	Санкт-Петербург	2007	Поддержка детей; Поддержка семей и людей в сложной жизненной ситуации

## Приложение 4.

### Участники исследования от бизнеса

1. ООО «Амвэй»

---

2. ПАО «ГМК Норильский никель»

---

3. ЗАО Группа компаний «Новард»

---

4. ЗАО «Делойт и Туш СНГ»

---

5. ООО «Джонсон & Джонсон»

---

6. ООО «ИБМ Восточная Европа/Азия»

---

7. ЗАО «КПМГ»

---

8. ООО «Леруа Мерлен Восток»

---

9. ООО «Майкрософт Рус»

---

10. ПАО «МегаФон»

---

11. ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

---

12. АО «Открытие Холдинг»

---

13. ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»

---

14. ЗАО «Перно Рикар Рус»

---

15. ПАО «Росбанк»

---

16. Объединенная компания «РУСАЛ» (Российский алюминий)

---

17. ОАО «САН ИнБев»

---

18. ОАО «Холдинговая компания «Металлоинвест»»

---

19. ООО «Юнилевер Русь»

---

# НУЖНА ПОМОЩЬ

Благотворительный фонд помощи социально-незащищенным гражданам «Нужна помощь» развивает инфраструктурные благотворительные, общественные и социально-значимые инициативы, направленные на поддержку всех слоёв населения во всех регионах страны.

Будем рады Вашим комментариям и вопросам по отчету:  
Елизавета Язневич, руководитель отдела исследований  
[E.Yaznevich@nuzhnapomosh.ru](mailto:E.Yaznevich@nuzhnapomosh.ru)

© 2016. Исключительные права на фото- и иные материалы принадлежат авторам.  
Любое размещение материалов на сторонних ресурсах необходимо согласовывать с правообладателями.  
По всем вопросам обращайтесь на [amelchenko@takiedela.ru](mailto:amelchenko@takiedela.ru)