



## **Финансовый менеджмент НКО: опыт России, Финляндии и Швеции**

На основе материалов учебной  
поездки в рамках проекта  
«Совершенствование навыков и  
обмен опытом в управлении  
проектами и фандрайзинге в НКО  
Северо-Западного региона РФ»

Санкт-Петербург  
2010

#### Авторы-составители:

Кантор Л.И.  
Шубина Д.А.  
Скворцова А.Я.



#### Участники проекта благодарят коллег из организаций-партнеров Финляндии и Швеции за помощь в подготовке материалов брошюры:

- Марека Мацейовски, главу Секретариата NDPHS, Стокгольм
- Осси Ойнонена, координатора проектов Финской ассоциации глухих
- Каарину Тамминиеми, менеджера по планированию Центра содействия здоровью, Хельсинки
- Мартина Дворена, менеджера по связям с общественностью Фрисхусет
- Аннику Линдфорс, главного бухгалтера Фрисхусет
- Паулу Кааремо, президента СИЕ, Швеция
- Елену Бартош, психолога Многокультурного психолого-социально-педагогического центра, Хельсинки

Опубликовано в рамках проекта «Совершенствование навыков и обмен опытом в управлении проектами и фандрайзинге в НКО Северо-Западного региона России» при финансовой поддержке Совета Министров Северных Стран в Санкт-Петербурге (2009 г.)



norden

Nordic Council of Ministers

Корректор **aaa**  
Верстка Степанова Екатерина  
Дизайн обложки Степанова Екатерина

Подписано в печать **aa.aa.aaaa.**  
Формат издания А5. Печать офсетная.  
Гарнитура "Арно". Тираж 300 экз.  
56 страниц. Заказ № **aaa**

## Содержание

<b>Вступление</b> .....	<b>4</b>
<b>Глава I</b> .....	<b>6</b>
Политика по отношению к негосударственным организациям в Швеции.....	6
Негосударственные организации Финляндии.....	9
<b>Глава II</b> .....	<b>10</b>
Какие финансовые инструменты позволяют увеличить прозрачность НКО?.....	10
Кадры НКО.....	13
Работа с бюджетом.....	15
Электронный документооборот.....	24
<b>Глава III</b> .....	<b>26</b>
Сравнительная характеристика некоторых финансовых показателей России, Финляндии и Швеции.....	27
Выводы и предложения.....	37
<b>Приложение 1. Российские организации – участники проекта</b> .....	<b>40</b>
<b>Приложение 2. Визиты: международные организации и структуры и негосударственные организации Финляндии и Швеции</b> .....	<b>42</b>
<b>Приложение 3. Высказывания участников стажировки</b> .....	<b>52</b>

*Там такое же синее небо  
И такая же сложная жизнь.  
(из песни)*

## ВСТУПЛЕНИЕ

За два десятилетия существования некоммерческого сектора в новой России прошло несколько циклов обучения специалистов некоммерческих организаций (НКО) различным видам умений и знаний, без которых сектор не смог бы так быстро развиваться и стать таким, какой он есть сегодня. Среди длинного списка тем – управление и фандрайзинг, оценка проектов и программ, кадры, разработка проектов и т.п. Но такая тема, как финансовый менеджмент, по крайней мере в международных проектах, практически не поднималась и до сих пор является достаточно закрытой. Поэтому без преувеличения можно заявить, что вы держите в руках уникальную брошюру.

Это – результат проекта, который совместными усилиями реализовали пять некоммерческих организаций Северо-Западного региона России. По инициативе Санкт-Петербургского Центра развития некоммерческих организаций объединили свои усилия Информационно-аналитический центр НГО медико-социальной сферы, ГАООРДИ, «Взгляд в будущее» и калининградский Клуб бухгалтеров и аудиторов НКО. Они предложили нескольким финским и шведским организациям обменяться знаниями и опытом финансового менеджмента и оценки финансовой эффективности некоммерческих проектов. Это предложение было принято зарубежными партнерами с большим интересом. В рамках совместных проектов проводились обмены многими специалистами, но еще никогда – бухгалтерами и финансовыми менеджерами! Осуществить идею получилось благодаря финансовой поддержке Информационного бюро Совета Министров Северных стран в Санкт-Петербурге.

В последние годы произошло значительное снижение финансирования НКО со стороны иностранных доноров. Однако для Северо-Западного региона России отношения с северными странами менее подвержены политической конъюнктуре, так как это в первую очередь добрососедские отношения. Многие финские некоммерческие организации имеют многолетние связи с петербургскими, карельскими НКО, шведские организации не понаслышке знают в Калининграде. И, несмотря на большую разницу

между нашим законодательством, финансовыми и налоговыми системами, сотрудничество негосударственных некоммерческих организаций в первую очередь направлено на поиск общего языка и понимания. Так что наш проект продолжил традицию обмена лучшими практиками, развития опыта международного сотрудничества, укрепления некоммерческого сектора.

Конечно, проект был направлен на решение в первую очередь прикладных задач. Финансовый менеджмент в НКО – это вопросы финансового управления НКО, принятия взвешенных решений по любому аспекту деятельности, финансового планирования, которое заключается в определении необходимых расходов и доходов организации для успешного выполнения ею своих функций, в согласовании денежных потоков, в поиске и оценке возможных источников финансирования. Оценка финансовой эффективности некоммерческих проектов важна для осуществления финансового управления НКО.

В последние годы задача совершенствования финансового менеджмента в некоммерческом секторе приобретает новое звучание и актуальность. Каждая организация и регион пытаются решать эту проблему как самостоятельно, так и путем обмена опытом с другими организациями и регионами. Реализация международных проектов приводит к необходимости учета в финансовой деятельности не только российского законодательства, но и международных стандартов. Возможно, будущее – за формированием единых правил финансового учета при работе в совместных международных проектах, которые будут соответствовать существующей системе финансового учета в каждой организации-партнере как следствию более глубокого понимания взаимных требований и ограничений.

Обмен опытом в такой закрытой теме, как финансовый менеджмент, способствует развитию партнерских отношений не только с организациями в Северных странах, а также между самими российскими организациями – участниками проекта. Это важно как для решения проблем, возникающих в финансовой сфере деятельности организаций, так и с точки зрения расширения и укрепления доверия. Достижение доверия возможно только при высоком уровне прозрачности, к которому стремятся современные российские НКО.



На сегодняшний день в России существуют специальные возможности обучения и повышения квалификации сотрудников НКО во многих сферах, за исключением, пожалуй, финансового менеджмента. Причина этого – отсутствие в России разработанных стандартов ведения финансового менеджмента и учета в НКО.

Многие российские НКО ведут проекты с зарубежными партнерами, в том числе и из Северных стран. В этом сотрудничестве, помимо культурных и менеджерских барьеров, различий в подходах к решению социальных проблем, зачастую возникают барьеры, связанные с различными требованиями к бухгалтерской отчетности и ведению финансового учета.

При работе в партнерских проектах возникает потребность ведения финансового учета по единым правилам, которые в то же время должны вписываться в существующую систему финансового учета в каждой организации-партнере.

Эта проблема, с одной стороны, связана со спецификой российского законодательства, где нечетко прописаны особенности отчетности и деятельности НКО, с другой стороны – с непониманием получателей средств многих требований зарубежных доноров, которые базируются на требованиях европейской финансовой отчетности и сложившейся в донорском сообществе практики.

Проект ставил своей целью развитие потенциала некоммерческих организаций Северо-Западного региона через совершенствование их финансового менеджмента с учетом опыта Северных стран.

## ПОЛИТИКА ПО ОТНОШЕНИЮ К НЕГОСУДАРСТВЕННЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ В ШВЕЦИИ

В Швеции около 200 тысяч НГО, в которых состоит 32 млн членов. Негосударственные организации в Швеции являются неотъемлемой составляющей частью демократического общества. Без преувеличения можно сказать, что практически каждый швед является членом той или иной негосударственной организации, и нередко состоит в нескольких организациях. Более половины взрослого населения заняты волонтерской работой.

Государство оказывает значительную поддержку негосударственным

организациям, так как считает важным создавать благоприятные условия для самоорганизации граждан и их участия в решении собственных проблем и различных вопросов жизни общества. Государственная политика в отношении НГО была сформулирована и утверждена в 2001 году. Она включает вопросы, касающиеся условий деятельности НГО и общественных движений – финансирование, межсекторное взаимодействие и обмен информацией. В 2006-2007 гг. была принята Декларация, в которой были сформулированы основные принципы взаимоотношений между некоммерческими, добровольческими организациями и государством.

В 2008 году Правительство Швеции выступило с инициативой заключения трехстороннего договора между государством, негосударственными организациями, действующими в социальной сфере, и Шведской Ассоциацией местных органов власти и регионов<sup>1</sup>. Документ разрабатывался в течение одного года с участием около сотни организаций, Министерства интеграции и гендерного равенства и Министерства здравоохранения и социальных вопросов.

Основной целью Соглашения является подтвердить независимый характер и автономию негосударственных организаций и их уникальную роль в шведском обществе. Правительство прописывает в Соглашении основные принципы взаимодействия с негосударственным сектором:

- автономия и независимость,
- диалог,
- качество,
- непрерывность,
- прозрачность,
- разнообразие.

Гражданское общество в этом документе формулируется как «сфера, отделенная от государства, рынка и индивидуальных домохозяйств, в которой население организуется и действует совместно ради общих интересов». Описывается также отличие между формальным и неформальным гражданским обществом:

- Формальное гражданское общество характеризуется «членством, участием и действиями в рамках ассоциаций и формирований граждан различного рода. Оно состоит из ассоциаций и добровольческих организаций, их деятельности (которая в некоторых случаях обеспечивается оплачиваемыми сотрудниками) и добровольческим вкладом (неоплачиваемым или оплачиваемым символически)».

<sup>1</sup> Англоязычная версия Соглашения: см. сайт Правительства Швеции [www.regeringen.se/dialogideellsektor](http://www.regeringen.se/dialogideellsektor), [www.sweden.gov.se/integrationministry](http://www.sweden.gov.se/integrationministry)



- Неформальное гражданское общество описывается как добровольческий труд, который не имеет организованных форм. Он в себя включает вклад, который люди вносят вне своего собственного дома, для родственников, друзей, соседей и коллег. Таким образом, формируется значительная часть добровольческого труда в Швеции.

Организации добровольческого неприбыльного сектора (voluntary and non-profit sector) и сектора так называемых «основанных на идее» организаций (idea-based sector) характеризуются как самоуправляемые, имеющие зачастую волонтерский компонент и руководимые определенной идеей.

В конце Соглашения правительство отмечает причины, которыми оно руководствовалось при разработке и подписании документа. «Добровольческий и неприбыльный сектор играет важную роль в демократическом обществе, так как укрепляет людей в их желании оказывать влияние на их повседневную жизнь и общество в целом. Добровольческий и неприбыльный сектор означает все типы организаций, основанных на идее, например общественные движения, фонды, организации, объединяющие верующих, союзы и др.

Добровольческий и неприбыльный сектор и его организации существуют во всех сферах шведского общества в виде разнообразных типов организаций и видов деятельности.

Добровольческий и неприбыльный сектор играет важную роль в социальной экономике. Социальная экономика является организованной деятельностью, которая имеет первичные социальные цели, основывается на демократических ценностях и в организационном плане независима от государственного сектора, а также не преследует цель получения прибыли для своих членов как основной движущей силы своей деятельности».

Сектор выполняет три основных функции:

- как «координатор голосов» выражает интересы людей или определенные темы;
- производит различные услуги;
- действует как центр притяжения для различных групп и сообществ.

Правительство Швеции сегодня уверено, что роль и значение организаций граждан в будущем будет расти. Отраслевые министерства обязаны поддерживать диалог с негосударственными организациями. Центральные и местные органы власти обеспечивают финансовую поддержку НГО, например, в форме грантов различных типов. Одним из главных принципов при выделении гранта является принцип автономности и независимости

организации, как от государственного сектора, так и от бизнеса. Для получения финансирования со стороны государства необходимо, чтобы организация была общенациональной. Муниципалитеты заключают соглашения на своем уровне и оказывают поддержку местным НКО.

## НЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ФИНЛЯНДИИ

Конституция Республики Финляндия гарантирует обеспечение основных экономических, социальных и образовательных прав для всех жителей. За осуществление этих прав отвечает государство и местные власти. Финляндская система основывается на принципах скандинавской модели благосостояния:

1. принцип универсальности – право на получение социальных услуг независимо от места жительства, социально-экономического статуса, профессии;
2. сильный государственный сектор;
3. финансирование через налоги;
4. равное обращение (с клиентами).

В Финляндии проживает 5,2 млн жителей, и она разделена на 432 муниципалитета. Не все муниципалитеты производят услуги сами, но они могут их покупать в частном секторе или у некоммерческих организаций. Негосударственные организации производят 15-17% всех социальных услуг и около 5% услуг в сфере здравоохранения. Они специализируются на тех услугах, которые государство не производит или производит в недостаточном объеме, например услуги для небольших групп населения.

Негосударственные организации Финляндии получают конкретную регулярную поддержку со стороны государства: почти треть финансирования поступает из государственных источников. Это результат долгого исторического пути, который прошло финское гражданское общество с момента своего зарождения в конце XIX века. НГО получает финансовую поддержку на трех уровнях:

- общенациональном (государственном),
- уровне провинции (области),
- уровне отдельного муниципалитета (города).

НГО могут получить поддержку как на повседневную деятельность, включая, например, субсидию на оплату аренды, так и на конкретные проекты.



Также изюминкой финской системы поддержки гражданского общества является выделение отдельных источников финансирования конкретных типов НГО. Так, например, НГО, действующие в сфере культуры и спорта, получают поддержку со стороны Ассоциации Спортлото; НГО социальной сферы и здравоохранения Финляндии имеют поддержку со стороны Общества игровых автоматов. Конечно, многие организации также получают доходы от собственной деятельности и продажи услуг, государственные и частные гранты, нередко значительные благотворительные пожертвования и средства от завещаний.

НГО Финляндии также получают финансовую поддержку от отраслевых министерств. Существенным источником доходов являются сборы средств от населения, членские взносы, издательская деятельность. Немаловажную роль играет финансовая поддержка от Европейского союза.

## Глава II

### КАКИЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОЗВОЛЯЮТ УВЕЛИЧИТЬ ПРОЗРАЧНОСТЬ НКО?

#### 1. Годовой отчет, иные отчеты и раскрытие финансовой информации

Организация должна предоставлять несколько видов отчетности:

1) Налоговую отчетность в налоговые органы. Это отчетность об исчислении и уплате налогов. Её сдают все организации, в т.ч. НКО.

2) Отчетность НКО о своей деятельности в уполномоченный регистрирующий орган (Минюст). Она обязательна для всех НКО, кроме товариществ собственников жилья, садоводческих, огороднических и дачных некоммерческих объединений граждан, а также для некоторых других организаций.

В соответствии с внесенными изменениями в закон об НКО 2009 года часть НКО<sup>2</sup> обязаны размещать свой отчет в объеме сведений, подаваемых в Минюст, в открытых источниках, каким является, например, Интернет. Но такой практики пока не было, и мы ждем дальнейших разъяснений по выполнению этой нормы.

<sup>2</sup> Обязаны публиковать отчет некоммерческие организации, учредителями (участниками, членами) которых являются иностранные граждане и (или) организации либо лица без гражданства, а также имевшие в течение года поступления имущества и денежных средств от международных или иностранных организаций, иностранных граждан, лиц без гражданства, в случае если поступления имущества и денежных средств таких некоммерческих организаций в течение года составили три и более миллионов рублей.

Данные отчеты различны по целям и характеру информации и не дают возможности представить целостную картину финансово-хозяйственной деятельности организации.

3) Отчет о целевом использовании средств в соответствии с Уставом организации. Без этого отчета организации при проверке контролирующими органами вряд ли удастся подтвердить целевое использование полученных средств. Данный вид отчетности содержит информацию о деятельности НКО с финансовыми показателями. Форма отчета разрабатывается и утверждается вышестоящим органом организации (обычно это общее собрание членов). Ее задача - отразить наиболее полно специфику деятельности организации в цифрах (в денежных и натуральных показателях).

Для составления отчета обычно используются данные бухгалтерского (аналитического) учета. В случае если организация находится на общей системе налогообложения, этот отчет может совпадать с бухгалтерской отчетностью, а может иметь и другую структуру.

Данный отчет является финансовым документом и по своей сути, не предназначен для использования теми, кто далек от финансов.

Единственная возможность на данный момент для организации показать свою финансовую прозрачность – это ее публичный годовой отчет, который содержит финансовые показатели. Данный отчет не является обязательным и также составляется в произвольной форме. Публичный годовой отчет составляется на основе отчета о целевом использовании средств, но так как информация в отчете предназначена для внешних пользователей, она обычно представлена в более простом и наглядном виде.

В настоящий момент наиболее распространена электронная форма публичного отчета, которая недорога и проста в изготовлении, и ее легко распространять. В частности, небольшие организации, не имеющие сайта, могут повесить свой отчет на сайт крупных организаций. Такую возможность предоставляет, например, Центр РНО.

Таким образом, несмотря на «обилие» отчетности, негде получить полную и достоверную информацию о деятельности НКО. Этот вопрос в настоящий момент обсуждается в России на законодательном уровне и в 2010 году НКО ожидают большие перемены. Об этом много говорилось на Форуме «Социальный Петербург: новые решения».

Произошедшие изменения в законодательстве в 2009 и планируемые на 2010 год говорят о том, что законодатель открыт для диалога с НКО и готов получить от них обратную связь. Поэтому в этом может быть полезен



и интересен опыт Северных стран, где НКО тесно вплетены в общественную жизнь этих государств и, пользуясь доверием населения, успешно решают многие социальные проблемы.

## 2. Аудит

Это один из эффективных инструментов, который может обеспечивать прозрачность НКО. Экспертизу проводят независимые квалифицированные специалисты, с целью проверки целевого использования средств. Это особенно важно для крупных доноров, поэтому они часто закладывают расходы на аудит в смету проекта.

В России это не является обязательным требованием для всех НКО<sup>3</sup> и, несмотря на привлекательность данного инструмента прозрачности, он зачастую недоступен для рядовых НКО из-за своей дороговизны.

В Северных странах это стандартный инструмент, которым пользуются практически все НКО.

Отличительной чертой Финляндии является практика прохождения аудита не только финансового, но и «содержательного». Финансовый и содержательный аудит проводят эксперты из разных организаций. В Финляндии даже существуют специальные организации, специализирующиеся на программном аудите.

## 3. Электронный документооборот

Электронный документооборот – это единый механизм по работе с документами, представленными в электронном виде. Он направлен на реализацию концепции «бесбумажного делопроизводства» и обеспечивает контроль над потоками документов в организации.

Основные принципы электронного документооборота:

- Однократная регистрация документа, позволяющая определенно идентифицировать документ.
- Возможность параллельного выполнения операций, позволяющая сократить время движения документов и повысить оперативность их исполнения.
- Непрерывность движения документа, позволяющая идентифицировать ответственного за исполнение документа в каждый момент.

- Единая база документной информации, позволяющая исключить дублирование документов.

- Эффективно организованная система поиска документа, позволяющая находить документ, обладая минимальной информацией о нем.

- Развитая система отчетности по различным статусам и атрибутам документов, позволяющая контролировать движение документов по процессам документооборота и принимать управленческие решения, основываясь на данных из отчетов.

Это инструмент будущего, который подразумевает четкую организационную структуру, хорошее техническое и программное обеспечение и большие финансовые возможности организации. Для российских НКО это пока недоступно.

Даже для более «продвинутых» европейских НКО это вопрос будущего, однако там уже можно встретить успешные примеры НКО с электронным документооборотом.

## КАДРЫ НКО

*Кадры решают все, особенно в НКО.*

Деятельность в организации в любой стране и в любой НКО представляет собой взаимосвязанную работу следующих подразделений:

- Экономический отдел: отвечает за планирование доходов и расходов организации, составляет сводный бюджет организации, формирует запросы на получение средств, контролирует его исполнение, формирует и предоставляет отчетность донорам и руководству (директору, учредителям и пр.). Обычно это экономист/финансовый менеджер (директор).

- Бухгалтерия: отвечает за проведение платежей, уплату налогов, отчетность перед налоговыми органами, учет всех доходов и расходов (для внешних организаций), хранение и предоставление документов для отчетности. Представлена главным бухгалтером и штатными бухгалтерами (часто отдельный бухгалтер отвечает за кадры и начисление заработной платы) или консалтинговой фирмой (в России это пока редкость).

- Проектный отдел: отвечает за формирование потребности в ресурсах для своих проектов, составление проектных смет, отслеживание проектных трат, подбор документов для отчета, проверку отчетных документов

<sup>3</sup> Аудит является обязательным для НКО, созданных в организационно-правовой форме Фонда. Кроме того, проведение обязательного аудита НКО может быть выдвинуто в качестве требования донорами организации.

от получателей средств. Представлен руководителями и менеджерами проектов.

В небольших российских НКО функции экономического отдела и бухгалтерии обычно совмещены.

Основная трудность, с которой сталкиваются российские НКО, – процесс формирования заработной платы, что связано со спецификой работы по бюджетам проектов. Как правило, штатный сотрудник работает по нескольким проектам, количество которых и вознаграждение по конкретному проекту варьируются в течение года. Таким образом, трудно сформировать единый постоянный оклад в течение года. Проблема эта решается одним из двух способов:

1. Заработная плата сотрудника (оклад) распределяется по проектам. В этом случае трудно точно выполнить бюджет.

2. Заработная плата сотрудника собирается из проектов. Тогда бывает трудно собрать оклад.

Как оказалось, эта проблема знакома не только российским НКО, но и коллегам в северных странах. Кроме того, в Финляндии существуют законодательно установленные минимальные и максимальные размеры оплаты труда разных специалистов, которых должны придерживаться НКО. Таким образом, обычно сотрудник НКО получает стабильный ежемесячный оклад, а проблема бюджетного покрытия остается проблемой финансового менеджмента.

**Вывод:** если в организации реализуется несколько проектов с разными требованиями доноров, унификация процесса формирования зарплаты невозможна, и этот вопрос всегда будет «головной болью» экономиста.

Также во всех странах существуют компенсационные выплаты для сотрудников, отправляющихся в командировку. В России есть законодательно утвержденная ставка суточных (в настоящий момент – до 700 руб.), не облагаемая налогами. Также оплачиваются документально подтвержденные расходы по проезду и проживанию. Расходы на питание, предоставляемое командированному сотруднику, облагаются налогами при сохранении размера суточных.

Та же система действует в Северных странах (ставки суточных отличаются в зависимости от страны и пересматриваются ежегодно). Кроме того, если сотрудник использует свой транспорт (местная командировка), то ему

выплачивается компенсация из расчета определенной ставки за 1 км (данная ставка не зависит ни от объема двигателя, ни от других показателей).

В России такой нормы пока нет, что значительно затрудняет компенсацию подобных расходов сотрудникам.

Подход к оплате компенсационных расходов **волонтеров** в разных странах различен.

В России есть возможность компенсировать транспортные расходы, проживание, прочие документально подтвержденные расходы, связанные с выполнением волонтером своих обязанностей.

В Финляндии помимо этого можно также оплатить обучение волонтеров, билеты (в случае посещения мероприятий с подопечными), выплатить суточные (максимально 16 дней в год).

В Швеции также есть возможность компенсации трат волонтеров и выплаты суточных, причем размер суточных зависит от возраста и образования волонтеров.

**Вывод:** стоимость волонтерского труда в Северных странах выше, чем в России.

## РАБОТА С БЮДЖЕТОМ

*Бюджет – закон для НКО.*

Во всех странах и организациях к вопросу бюджета надо подходить серьезно.

Для того чтобы обеспечить жизнедеятельность организации, необходимо предусмотреть все потенциальные источники доходов и необходимые статьи расходов.

В Финляндии практически для всех НКО существует возможность получить финансирование на общую поддержку организации от государства (через Общество игровых автоматов) и предусмотреть такие статьи расходов, как обучение сотрудников, фандрайзинг, проценты за кредит (например при покупке помещения), то есть заложить в бюджет средства на развитие организации.

Но даже при отсутствии финансирования на общую поддержку во всех проектах есть статья «административные расходы», которая позволяет покрыть основные «инфраструктурные» нужды. Процент администра-



тивных расходов варьируется в разных странах и у разных доноров.

Например, в Финляндии доля административных расходов в целом по организации составляет примерно 20% (при этом в каждом проекте есть доля административных расходов порядка 10%). В Швеции это не более 12,5% в целом по организации, причем сюда включены и расходы на развитие организации.

В России в бюджетных проектах зачастую вообще не предусмотрены административные расходы. Финансирование общей поддержки организации возможно только от крупных доноров (государство в этом не участвует).

До сих пор для российских НКО расходы на развитие организации практически невозможно было заложить в смету. Такая возможность была лишь у некоторых организаций, например у тех, которые имеют целевой капитал.

В Финляндии, в отличие от России и Швеции, с разрешения донора имеется возможность переноса остатка средств, полученных из различных государственных источников, с одного финансового года на другой. Это помогает использовать средства более разумно, а не стремиться истратить деньги в срок любой ценой.

#### Схема внутренней работы НКО Финляндии

1. Каждый год (в сентябре – октябре) руководитель проекта составляет план работы своего подразделения на следующий год и смету для реализации этого плана.

2. Финансовая служба (экономист) составляет смету административных расходов, сводит все сметы в одну годовую смету по организации, которая утверждается вышестоящим органом.

3. Дальше эта смета, которая имеет содержательную и финансовую составляющую, является основой для формирования бюджетов отдельным донорам.

4. В конце года большинство доноров (в частности, государство и муниципалитеты) принимают решения о финансировании (заявка может быть профинансирована полностью, частично или отклонена), и в результате на следующий год у организации есть бюджет, согласно которому она будет осуществлять свою деятельность.

5. В течение года организация также подает заявки частным донорам (бизнесу) и в различные фонды на конкретные проекты.

**Вывод:** таким образом, существует возможность иметь штатное расписание на весь год, что особенно удобно для привлечения специалистов узкого профиля, при этом обеспечивается социальная и хозяйственная деятельность и развитие НКО.

6. На протяжении года менеджеры проектов следят за выполнением своих бюджетов и своевременно делают запросы о возможности перераспределения расходов по статьям в случае их отклонения от запланированных.

7. Параллельно экономист осуществляет отслеживание расходов в целом по организации и ежемесячно делает сводный отчет. Этот отчет, предоставляемый руководству, показывает, насколько реальные расходы соответствуют запланированным, где возникает дефицит средств и где экономия по организации.

8. В конце года в организации готовится следующая отчетность:

- 1) руководители проектов предоставляют в бухгалтерию финансовые отчеты по своим проектам;
- 2) бухгалтерия готовит бухгалтерскую отчетность в соответствии с законодательством страны;
- 3) экономист (финансовый менеджер) готовит годовой финансовый отчет по организации и отчеты для конкретных доноров (в соответствии с их требованиями).

## СТРУКТУРА ДОХОДОВ

Таблица 1

Страна	Финляндия	Финляндия	Швеция	Россия
Организация	Общество «Наши общие дети»	Общество глухих	Fryshuset (YMCA)	ЦРНО
Статья дохода				
Государство	95,77%	74,00%	47,40%	6,90%
Финансирование деятельности организации, включая проекты	30,93%	74,00%	7,40%	6,90%
Общество игровых автоматов	19,47%	49,00%		
Министерства (в т.ч. иностранных дел)	3,27%	25,00%		
Город Хельсинки/Стокгольм	8,19%		7,40%	6,90%
Продажа услуг государству	64,84%	0,00%	40,00%	0,00%
Продажа муниципалитету услуг (уход в д/домах – Ф., обучение в школе – Ш.), финансирование подушное	63,88%		40,00%	
Продажа услуг (МПСП – центр)	0,96%			
Прочее	4,23%	26,00%	52,60%	93,10%
Продажа услуг (взносы за участие в мероприятиях, курсы, семинары)	2,88%	17,00%	30,80%	23,82%
Фонды	0,42%		19,00%	60,47%
Частные доноры и бизнес	0,39%	9,00%	2,80%	8,68%
Прочее (например, членские взносы)	0,54%			0,13%
ИТОГО	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Из таблицы 1 видно, что структура доходов НКО разительно отличается в разных странах:

В Финляндии основным источником формирования доходов организации является государство. Отличительной чертой Финляндии является существование уникальной структуры даже для Северных стран – Общества игровых автоматов (ОИА). Это общественная организация, основанная в 1938 г. и контролируемая государством, которая оказывает поддержку деятельности НКО Финляндии.

Весь бизнес игровых автоматов платит налоги, которые аккумулируются на специальных счетах и дальше ежегодно распределяются по определенной конкурсной процедуре среди НКО. На основе результатов конкурса ОИА составляет предложение по оказанию поддержки НКО социальной сферы и здравоохранения, высылает его Государственному совету, который затем принимает окончательное решение о выделении финансирования (к примеру, в 2004 г. было выделено 308 млн евро, которые были распределены среди 1162 организаций).

В результате практически все социальные НКО Финляндии получают деньги из Общества игровых автоматов, которое финансирует как отдельные проекты, так и осуществляет общую поддержку организаций.

Кроме того, в Финляндии есть практика, когда НКО продает государству свои услуги по рыночной цене (государство проводит тендер). В частности, государство осуществляет закупку социальных услуг с «подушной» оплатой.

Государственное финансирование производится на различных уровнях – муниципалитета (города), провинции (области), общенациональном (государства).

За все надо платить. Такое существенное финансирование от государства влечет за собой подробную финансовую отчетность. Форма этой отчетности разработана государственными органами и неукоснительно выполняется НКО. В свою очередь государство аккумулирует полученную от НКО информацию в постоянно обновляемой базе данных, доступной общественности. Эта база помогает НКО в их работе (например, в поисках своей целевой группы или потенциальных доноров).

Интересно, что в Финляндии существует программа WINTIME для публикации в Интернете отчетности НКО.

Несмотря на серьезную поддержку государства, НКО Финляндии так-



же осуществляют активный фандрайзинг для привлечения средств в организацию (от бизнеса и частных доноров). Это могут быть как привлечение пожертвований (в денежной и в натуральной форме), в том числе через проведение различных благотворительных акций, так и продажа услуг (курсы, семинары, лекции) и своей продукции.

#### Пример

##### **Кампания по сбору средств от населения Обществом глухих Финляндии (Приложение 2)**

В среднем осуществляется около 8 акций в год. Это могут быть акции:

- По реестру (есть открытый реестр адресов по целевым группам, каждый раз выбирается новая целевая группа) направляются письма с сувенирной открыткой с просьбой оказать помощь. Письмо занимает не более одной страницы и составляется PR-службой. Рассылка производится среди примерно 40 000 адресатов.

- Акции по сбору средств с выдачей в качестве подарка жертвователям пакетиков с цветочной рассадой (акция проводится весной на благотворительных базарах).

Можно сказать, что фандрайзинговая кампания прошла успешно, если разница между полученными пожертвованиями и затраченными средствами составляет 20% и более.

Для проведения акции необходимо получить бесплатную лицензию у губернского правления, а после проведения акции своевременно написать отчет, в противном случае в следующий раз проведение акции не разрешат.

В Швеции финансовая поддержка от государства значительно меньше, это в основном покупка социальных и прочих услуг у НКО.

Таким образом, НКО Швеции существуют главным образом за счет других (негосударственных) источников финансирования:

- продажи услуг (взносы за участие в событиях, курсы, семинары);
- целевых пожертвований от фондов;
- частных доноров;
- членских взносов (например, организация CIF, осуществляющая международный обмен между социальными работниками разных стран, существует в основном за счет членских взносов).

Видимо, для решения своих социальных проблем государство Шве-

ции меньше, чем государство Финляндии, привлекает НКО и менее требовательно к отчетности. Соответственно, в Швеции сложнее получить статистические данные о деятельности некоммерческого сектора. Но в то же время НКО Швеции активно пользуются информационным ресурсом – веб-сайтом NDPHS, сайтом, созданным Секретариатом Совета министров северных стран (Приложение 2). Данный ресурс представляет большие возможности для НКО (в том числе и России): познакомиться с различными проектами, реализуемыми в Северных странах, найти контакты и информацию о потенциальных партнерах, узнать об актуальных конкурсах, разместить информацию о своих проектах.

Для осуществления коммерческой деятельности большинство НКО обеих стран создают коммерческие организации, учредителями которых они являются полностью или совместно с другими организациями или людьми. Как правило, коммерческая структура:

- осуществляет эксплуатацию и содержание здания (что позволяет сдавать это помещение в аренду);
- предоставляет услуги нецелевой группе НКО;
- оказывает другие платные услуги.

При этом, если у НКО незначительная выручка (продажа дисков, книг, другой продукции, связанной с деятельностью организации), то в этом случае нет необходимости создавать коммерческую организацию.

В совокупности, если у организации доходы не превышают расходы – налоговой базы не возникает.

В России пока нет практики широкого финансирования НКО государством. Государство оказывает помощь НКО в основном через субсидии и государственные заказы. Только отдельные НКО могут получить целевое бюджетное финансирование (попасть в строку бюджета). Например, в Санкт-Петербурге средства, выделяемые городом на поддержку НКО, составляют не более 0,12% от всех бюджетных средств. НКО России существуют преимущественно на средства крупных фондов (в основном иностранных) и средства частных доноров.

В последние годы растет число организаций, которые успешно занимаются привлечением частных пожертвований от населения. Многие НКО с целью собственного выживания вынуждены оказывать платные услуги, для чего создаются отдельные коммерческие структуры. Но в отличие от Швеции и Финляндии учредителями коммерческих структур чаще являются

ся не непосредственно НКО, а физические лица, что не способствует прозрачности НКО-сектора России.

**ВЫВОДЫ:**

- ▶ В России только начинает складываться система работы НКО с государством, которая развивается в следующих направлениях:
  - Создание общей картины социальных проблем, которые стоят перед обществом, и единой базы данных государственных и негосударственных организаций, решающих эти проблемы.
  - Развитие открытого конструктивного диалога между государством, муниципалитетами и НКО.
  - Создание системы финансирования НКО.
- ▶ Там, где государство активно работает с НКО, финансирует их, там есть и прозрачность, и единый реестр НКО.
- ▶ У наших партнеров в Северных странах тоже есть проблемы, но им проще их решать при тесном взаимодействии с властями различных уровней.

**Структура расходов**

Состав статей расходов во всех НКО, которые мы посетили, примерно одинаковый:

- заработная плата с налогами,
- аренда и содержание помещения,
- канцелярские и хозяйственные товары,
- командировочные,
- полиграфические расходы,
- проведение мероприятий,
- прочие расходы.

Во всех НКО, с которыми мы познакомились, в структуре расходов преобладают расходы на персонал (включая налоги, командировки, социальный пакет), и они превышают 60% (см. диаграммы).

Так же как и в России, расходы на персонал не зависят от того, в какой организации (коммерческой или НКО) работает сотрудник – налоги, социальные выплаты, командировочные расходы и отчетность по ним одинаковые.

Из диаграмм видно, что у финских партнеров структура расходов достаточно прозрачна и унифицирована, что свидетельствует о том, что от-

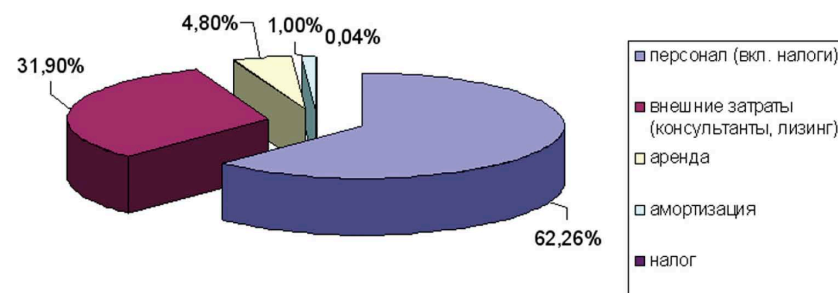
четность предназначена для внешнего пользователя (во всех организациях, в которых мы были, структура расходов была аналогичная).

В Швеции обычно нет необходимости делать открытую финансовую отчетность для широкого круга пользователей, поэтому структура расходов «индивидуальна» у каждой организации.

**Вывод:** во всех странах состав статей расходов одинаков, но при этом в разных организациях они группируются по-разному, в зависимости от требований донора и принятого порядка учета расходов.

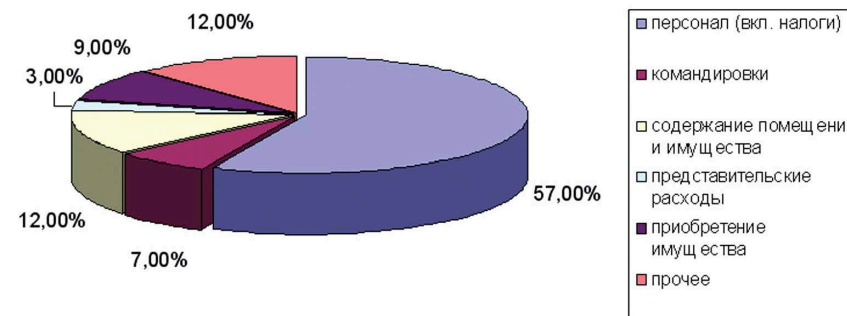
Структура расходов Фрисхусет, Швеция

Таблица 2



Структура расходов Финской ассоциации глухих

Таблица 3





## ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ

Открытием для нас было, что в НКО может быть электронный документооборот, но это возможно только в высокоорганизованной и крупной организации (для небольшой организации это неактуально).

Специальная программа устанавливается в организации на рабочих местах сотрудников, работающих с документами. При этом каждое подразделение, сотрудник имеют доступ только к определенным документам. Существует четкий порядок обработки документов. Документ проходит стадии электронного визирования установленными лицами, и только после этого бухгалтерия принимает документ к оплате. Документ нельзя «потерять», а если он где-то «застрял», можно оперативно решить проблему.

Таким образом, все документы электронные, но при необходимости они могут быть распечатаны со всеми электронными подписями.

Система учета рабочего времени также электронная. Сотрудники имеют специальные карточки, которые фиксируют время прихода и ухода с работы. Эта информация поступает в программу, и на ее основании формируются таблицы учета рабочего времени. Каждый месяц работник проверяет сформированный график (добавляет часы работы в выходные дни, командировки и пр.), а также распределяет свои рабочие часы по проектам, по которым он работал. После чего происходит начисление заработной платы.

Каждый расход кодируется по трем направлениям, и ему присваивается номер, исходя из:

- отдела/подотдела и ответственного сотрудника,
- статьи расхода,
- источника финансирования (донора).

Особенно удобен электронный документооборот, если он также установлен и у контрагентов. В этом случае достаточно присланного электронного закрывающего документа (акта, накладной), без бумажного варианта.

Подобную систему мы видели только в одной организации, так как даже для НКО развитой европейской страны это «завтрашний день» как из-за высокой стоимости установки, так и из-за колоссальной работы, которую

должна проделать сама организация по формированию внутреннего регламента и должностных инструкций для каждого сотрудника. Поэтому большинство организаций в Финляндии и Швеции работают по традиционной для России системе бумажного документооборота и учет ведется в различных программах: бухгалтерский учет – в специальной бухгалтерской программе, отчетность донорам – в Excel.

**Вывод:** использование этой системы обеспечивает внутреннюю прозрачность организации и способствует эффективной работе сотрудников, когда четко определены обязанности и ответственность сотрудников. Этот инструмент прозрачности способствует привлечению доноров.

## Глава III

В ходе стажировки мы старались поднять самые разные вопросы, касающиеся бухгалтерского, финансового, кадрового учета в каждой конкретной посещаемой организации, их взаимодействий с донорами, с целевой группой, с партнерами, с государством, а также в целом политики Финляндии и Швеции по отношению к НКО.

Некоторые темы нам удалось раскрыть достаточно подробно, некоторые – только затронуть.

На часть вопросов, которые мы сформировали перед стажировкой, мы сразу получили ответы, другие вопросы потребовали длительных обсуждений, какие-то оказались неактуальны, и, конечно, в процессе наших встреч у нас появлялись все новые и новые вопросы...

Безусловно, что-то оказалось общим (мы поняли, что многие проблемы едины для любой НКО в любой стране), что-то разительно отличалось.

Те темы, которые нам показались наиболее существенными и которые мы смогли проработать более подробно, мы осветили в главе 2.

Остальные интересные материалы по результатам поездки, касающиеся темы нашего проекта, мы решили собрать в единую таблицу, которая представляет собой сравнительную характеристику различных финансовых показателей трех стран. Мы включили сюда как показатели, которые отличаются хотя бы в одной из стран (тогда в таблице кратко указываются особенности для каждой страны), так и те, которые оказались одинаковыми.

Характеристики, по которым идет сравнение, мы условно подразделили на 5 групп:

- документы и отчетность НКО,
- коммерческая деятельность НКО,
- кадры НКО,
- работа с бюджетом,
- источники средств.

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА НЕКОТОРЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РОССИИ, ФИНЛЯНДИИ И ШВЕЦИИ

Таблица 4

Характеристика	Россия	Финляндия	Швеция
<b>ДОКУМЕНТЫ И ОТЧЕТНОСТЬ НКО</b>			
Отчетность НКО	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Налоговая (налоги на заработную плату, НДФЛ) + налоговая декларация по налогу на прибыль или УСН</li> <li>2. Бухгалтерская (при общей системе налогообложения), отчет о целевом использовании полученных средств</li> <li>3. Отчетность донорам</li> <li>4. Отчетность НКО о своей деятельности в уполномоченный регистрирующий орган (Минюст).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Налоговая (налоги на заработную плату, НДФЛ, НДС, налог на прибыль)</li> <li>2. Бухгалтерская (отчет о целевом использовании полученных средств)</li> <li>3. Отчетность донорам</li> </ol>	



Характеристика	Россия	Финляндия	Швеция
Специальная программа для формирования отчетов разным донорам	Нет	Да, для отчетности в Финляндии используется программа WINTIME, большинство отчетов размещаются в Интернете, некоторые отчеты дорабатываются вручную в Excel	Нет, используется Excel, чтобы изменить отчет согласно донорским требованиям
Требования доноров к комплексу отчетности	Обычно требуются первичные документы, разные доноры выдвигают разные требования	То же	То же (иногда отчетность настолько сложная, что отказываются от финансирования)
Обязательный финансовый аудит НКО (с точки зрения законодательства)	Аудит обязателен для фондов и крупных организаций	Да, аудит обязателен (аудиторы работают в организации в течение года)	Да, аудит обязателен
Аудит содержательной части проектов	Нет	Не обязателен, но для крупных проектов содержательный аудит закладывается в бюджет проекта. Есть специальные фирмы, которые занимаются оценкой деятельности НКО.	Нет, контроль достижения целей проекта – дело доноров.

Обязанность публиковать годовой отчет НКО, представленный в органы власти, на сайте или в печатном виде	Обязанность есть для общественных организаций, фондов и некоторых других НКО. Исполняется не всегда.	После сдачи отчетности в государственные органы она становится публичной	Не обязаны, обычно отчетность публикуется на сайте организации и ее отправляют в правление адм. округа
Доступность статистических данных по «социальным показателям»	Труднодоступны	Существует специальный центр статистики – вся информация бесплатная и есть в Интернете	Достаточно просто найти нужную информацию на сайте <a href="http://www.scb.se/">http://www.scb.se/</a> . В Центральном бюро статистики есть информация почти обо всем, большая часть информации бесплатна. Вы также можете сделать платный запрос на исследование
Кто составляет финансовый и содержательный отчет	Обычно финансовый – бухгалтер или финансовый менеджер, содержательный – руководитель проекта	Финансовый – вначале руководитель проекта, его проверяет бухгалтер или фин. менеджер, добавляет адм. расходы, содержательный – руководитель проекта	Финансовый – совместно руководитель проекта с бухгалтером или фин. менеджером, содержательный – руководитель проекта
Электронный документооборот	Нет	Есть в некоторых организациях (довольно дорого)	Есть в некоторых организациях (крупных), в некоторых внедрен частично (в электронном обороте счета поставщиков и решения доноров)

Характеристика	Россия	Финляндия	Швеция
<b>КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО</b>			
Налогообложение «коммерческой» деятельности (продажи услуг, поделок и пр.), связанной с основной деятельностью НКО	Облагается налогом на прибыль или УСН в общеустановленном порядке и учитывается в бухгалтерии отдельно	Любая деятельность НКО не облагается налогом, в случае если доходы не превышают расходы (не образуются прибыль), в частности, есть возможность проводить платные самоокупаемые крупные мероприятия (соц. направленности)	Обычно «коммерческая» деятельность облагается налогом и учитывается в бухгалтерии НКО отдельно
Возможность НКО быть учредителем коммерческой организации	Да, но не практикуется	Да, если НКО создает коммерческую организацию.	Да, если НКО создает коммерческую организацию
Возможность НКО осуществлять коммерческую деятельность, не связанную с основной уставной деятельностью (например, сдача помещения в аренду)	Да, облагается налогом	Да, облагается налогом	Да, облагается налогом
<b>КАДРЫ НКО</b>			
Уровень зарплат в НКО ниже, чем в коммерческих фирмах на аналогичных должностях (например, бухгалтер)	Да	Да	Да

Преобладание женщин в НКО	Да	Да	Нет
Пенсионный возраст	Мужчины – 60, женщины – 55	Все – 63 года (фактически средний пенсионный возраст – 59 лет)	Все – 65 лет
Отпуск	28 календарных дней	Зависит от стажа: 1 год – 24 дня, 15 лет – 45 дней	Обычно 25 рабочих дней, 30 рабочих дней для менеджеров и персонала без оплаты сверхурочной работы
Формирование зарплаты. Оклад согласно штатному расписанию или складывается из отдельных проектов и варьируется из месяца в месяц	Проблема эта существует для штатных сотрудников. 1. Заработная плата сотрудника (оклад) распределяется по проектам (трудно точно выполнить бюджет). 2. Заработная плата сотрудника собирается из проектов (трудно собрать оклад)	Тоже проблема. Формируется штатное расписание на год с определенной ставкой, раб. время и оплата расписываются по проектам; если проектов меньше, стараются занять рабочее время другой работой, доплата до ставки идет из бюджета на деятельность организации	Некоторые работники берутся на полный рабочий день на ставку (получают единую зарплату, бухгалтерия распределяет ее по источникам), некоторые по временным контрактам. Большая часть работников берется на полный рабочий день на оклад, сотрудников перемещают из проекта в проект для обеспечения полного оклада
Налогообложение заработной платы	ЕСН, НДФЛ	ЕСН, НДФЛ	ЕСН, НДФЛ
Подходный налог	13%	От 20% (при небольших окладах НКО), включает в себя госуд., муниципальный и церковный налоги, последний платится, если сотрудник – член церкви	От 0% (для маленьких з.плат в НКО), включая государственный, муниципальный и церковный налоги, последний платится, если работник – член церкви, обычно НДФЛ составляет 30-35%



Характеристика	Россия	Финляндия	Швеция
Отчисления в фонды	При общей системе налогообложения – 26%, при упрощенной (УСН) – 14,2%	25-30% (из них 2% - социалита, 17-18% - ПФ); налог ниже, если сотрудник пенсионер или представитель социально незащищенной группы	Зависит от возраста: 31,42% - возраст 26-65 лет, 15,49% - возраст 18-25 лет, 10,21% - возраст свыше 65 лет
Больничный	Зависит от стажа работы (от 60 до 100%)	Зависит от стажа: например, при стаже 1 - 5 лет - 4 недели выплачивается полная з.плата, дальше выплаты от ПФ	Социальная страховка оплачивает 80% зарплаты за первые две недели, первый день болезни остается неоплаченным
Оплата (компенсация) расходов волонтеров	Декретный отпуск – 14,0 дней, полная зарплата (за счет средств фонда социального страхования)	Декретный отпуск – 12 недель полная зарплата (платит государство)	Декретный отпуск социальное страхование официально оплачивает с первого дня, 80% от зарплаты оплачивается в течение 380 дней
Оплата (компенсация) транспортных расходов волонтеров и сотрудников (проезд на собственном автотранспорте)	Можно компенсировать транспортные расходы, проживание, проч. документально подтвержденные расходы)	Есть возможность оплаты обучения волонтеров, транспортных расходов, билетов (в случае посещения мероприятий с подопечными)	Есть возможность оплаты трат волонтеров (размер зависит от возраста и образования)
Оплата (компенсация) транспортных расходов волонтеров и сотрудников (проезд на собственном автотранспорте)	По документам в размере фактически произведенных расходов	Из расчета фиксированной ставки – 40 евроцентов за км	Из расчета фиксированной ставки – 1,85 SEK за км

Размер суточных	Выплата возможна только для сотрудников, устанавливается организацией, сумма до 700 руб./день (на наст. момент) не облагается налогами	Налоговая (Finnish Tax Administration) каждый год устанавливает макс. размер суточных (сейчас 35 евро), если предоставляется питание (2 раза в день) в командировке – суточные уменьшаются, не облагаются налогом	210 SEK в день, если предоставляется питание в командировке – суточные уменьшаются, не облагаются налогом
Выплата суточных волонтерам	Нет	Да, макс. 16 дней	Да, ставка как для сотрудников
<b>РАБОТА С БЮДЖЕТОМ</b>			
Возможность заложить в бюджет обучение сотрудников, фандрайзинг	Практически нет	Есть	Обычно не закладывается как отдельная статья (включена в административные расходы)
Возможность заложить в бюджет выплату кредита, например, на покупку помещения	Нет	Есть	Нет
Возможность изменения бюджета (переноса трат со статьи на статью)	Есть, но не всегда, зависит от донора	Есть, но не всегда, зависит от донора	Есть, но не всегда, зависит от донора
% административных расходов от всех расходов организации	Нет данных	~ 20%	Макс. 12,5%

Характеристика	Россия	Финляндия	Швеция
Процедура отнесения административных расходов на проекты	В зависимости от того, на что дает донор (некоторые определяют % от стоимости проекта, другие дают на отдельные статьи – аренду, компьютеры и т.д.)	Пропорционально по проектам (макс. доля 10% в проекте), в случае если нет финансирования деятельности организации в целом	В зависимости от того, на что дает донор (некоторые определяют % от стоимости проекта, другие дают на отдельные статьи – аренду, компьютеры и т.д.)
Возможность перенести часть оставшихся гос./муниципальных денег на следующий год	Нет	Есть	Нет
<b>ИСТОЧНИКИ СРЕДСТВ</b>			
Муниципалитеты поддерживают проекты только на своей территории	Да	Да	Да
Налоговые льготы бизнеса при осуществлении благотворительной деятельности	Нет	Есть	Нет
Льготы на аренду помещения	Есть	Нет	Есть, НКО не платят НДС при оплате аренды
Предоставление помещения от города для проведения соц. значимых мероприятий	Да	Да	Нет

Учет «неденежного» вклада в официальных финансах документах	Обычно нет	Нет	Нет
Обязательное проведение тендеров на крупные закупки	Требования отдельных доноров	Требования отдельных доноров, обязательно: если больше, чем 15 000, должно быть три предложения цены	Нет
Возможность заложить «социальный пакет» для сотрудников – оплата части питания, посещения спортивного зала и т.д.	Есть, но редко (обычно при финансировании общей деятельности), облагается налогом	Есть (может финансироваться как из гранта на общую деятельность, так и из отдельного проекта), облагается налогом	Есть (может быть профинансировано как от гранта на общую поддержку, так и от гранта на проект), облагается налогом
Требование софинансирования донорами	Обычно есть	Да	Обычно нет
К каким расходам (прямым или адм.) относятся след. расходы:			
1. закупка и ремонт оборудования (в т.ч. мебели)	1. могут быть как прямыми, так и административными	1. административные	1. административные
2. фандрайзинг	2. административные	1. административные	2. административные или часть зарплаты менеджера (обычно не выделяются)



Характеристика	Россия	Финляндия	Швеция
3. обучение сотрудников  4. зарплата секретаря, руководителя, бухгалтера, уборщицы и пр.	3. сотрудников – административные  1. административные	3. сотрудников – административные  4. административные. (распределяются пропорционально по проектам)	3. прямые  4. адм. (распределяются пропорционально по проектам)
Перечисления средств между партнерскими организациями	Оформляется договором пожертвования, если услуга – договор оказания услуг (облагаются налогом)	Оформляется простым письмом, организация, которой перечислены средства, платит налог в случае, если в конце года ее доход превысит расходы	Оформляется простым письмом, организация, которой перечислены средства, платит налог в случае, если в конце года ее доход превысит расходы
Лицензия на проведения акций по сбору средств, спец. отчетность	Нет	Да	Нет

## ВЫВОДЫ

Поездка помогла нам понять систему функционирования НКО Финляндии и Швеции, их взаимодействие с властями и донорами, финансовые инструменты, которые они используют для повышения прозрачности и устойчивости своих организаций.

Эти знания помогут нам в дальнейшем при осуществлении совместных проектов с представителями не только Финляндии и Швеции, но и других Северных стран.

Также в результате стажировки наши партнеры из Северных стран познакомились с различными НКО Санкт-Петербурга, их деятельностью. В ходе обмена опытом северные партнеры узнали, что НКО Северо-Запада России решают аналогичные проблемы в своем регионе и финансовые инструменты, привлекаемые для их решения, во многом схожи.

Кроме того, российские участники проекта ближе познакомились с деятельностью друг друга, обменялись опытом, информацией, методиками, нашли общие темы, по которым намечено дальнейшее сотрудничество.

После посещения Секретариата Совета государств Балтийского моря у участников стажировки появилось стойкое желание получить дополнительную информацию у потенциальных доноров, касающуюся непосредственно составления бюджета при написании заявки на проект, а также требований к отчетности.

Основной вывод, который мы сделали после знакомства с внутренней работой НГО Северных стран – для достижения прозрачности и финансовой устойчивости организации необходимы:

- слаженная работа всех подразделений организации;
- регулярное оперативное финансовое планирование;
- четкая организация внутреннего документооборота;
- публичная финансовая и программная отчетность.

## ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Необходимо регулярно проводить информационные встречи между НКО Санкт-Петербурга, городов Северо-Запада, городов России и Северных стран для обмена опытом, разработки партнерских проектов, совместного решения «общих» проблем.

2. Одна из важнейших задач государства – это решение социальных проблем, развития гражданского общества и т.д.

Отдельная НКО – независимая организация, она возникает, когда востребована обществом, когда есть нерешенные государством социальные задачи.

Таким образом, объединение усилий НКО и государства способствует эффективному выполнению социального заказа общества.

Важно, чтобы «правила» совместной работы были отражены в соглашении, аналогичном принятому в Швеции в 2008 году трехстороннему договору между государством, негосударственными организациями, действующими в социальной сфере, и Шведской Ассоциацией местных органов власти и регионов.

3. Нужно продолжать совершенствовать законодательство, связанное с финансированием третьего сектора. Для этого, прежде всего, необходимо наладить связь между государством и НКО, когда государство четко формулирует свои ожидания от НКО, а НКО предлагает свои услуги государству. Такая система будет способствовать развитию социально ориентированных НКО.

4. Пример Мультикультурного центра (оказание помощи русскоязычному населению в Финляндии, (Приложение 2)) может быть активно использован в любом регионе. Безусловно, обществом будет востребована идея оказания услуг для мигрантов из других районов и стран силами НКО за счет местных бюджетов (муниципалитет или город заказывает услуги НКО, которые знакомы с культурными традициями этих целевых групп).

5. Предлагаем принять во внимание новый для российских НКО вид услуги – аутсорсинг (с которым мы познакомились на основе опыта CIF

(Приложение 2), клуба бухгалтеров НКО Калининграда (Приложение 1)) – предоставление услуг бухгалтерского обслуживания НКО специализированной организацией – как общего обслуживания, так и ведения финансового учета по конкретному (обычно иностранному) донору. Это особенно актуально для небольших НКО и будет востребовано в России.

6. Все отчеты, требуемые от НКО, должны быть как можно более простыми для заполнения и унифицированными для разных государственных органов, если требуется их предоставление в несколько органов. При этом требования по отчетности должны предусматривать положения, защищающие законные личные интересы доноров и получателей помощи, а также защищать конфиденциальную информацию и информацию, являющуюся интеллектуальной собственностью.

7. Внедрение профессионального аудита содержательной деятельности проектов, с которым мы познакомились в Центре содействия здоровью (Приложение 2), представляется нам одним из эффективных инструментов повышения прозрачности НКО.



**Российские организации – участники проекта**

**Санкт-Петербургский Центр развития некоммерческих организаций** – это некоммерческая негосударственная организация, которая с 1994 года работает на развитие гражданского общества. Миссией Центра РНО является развитие гражданской ответственности через содействие благотворительности, поддержку гражданских инициатив и организаций. Поэтому наши предложения ориентированы на всех тех, кто стремится достичь настоящего мастерства в своей области или поддерживать высокий статус профессионала.

Центр развивает два основных направления деятельности:

**1. Ресурсный центр для некоммерческих организаций**

Центр РНО – один из самых крупных, опытных и давно существующих ресурсных центров для НКО в России. Он создан в 1994 году. Услуги центра направлены на содействие профессионализации НКО, распространение новых знаний и навыков, информирование о важнейших событиях в жизни сектора, анализ тенденций его развития, налаживание диалога с органами власти, бизнесом, СМИ и на взаимодействие некоммерческих организаций друг с другом.

**2. Развитие эффективной благотворительности и корпоративной социальной ответственности (КСО)**

Эффективно развивается то общество, в котором популярна, востребована и развита частная и корпоративная благотворительность, а граждане проявляют инициативу в решении общественных проблем.

Центр РНО с 2006 года проводит фестиваль «Добрый Питер» ([www.dobrupiter.ru](http://www.dobrupiter.ru)), направленный на продвижение идей частной благотворительности среди петербуржцев. Специалисты центра занимаются разработкой, реализацией и оценкой благотворительной деятельности компаний, а также администрируют их грантовые программы. Центр РНО стоял у истоков создания сообщества исследователей благотворительности в России, провел несколько конференций по этой тематике.

*Координаты:* 191040 Санкт-Петербург, Лиговский пр., д. 87, офис 300, тел./факс: (812) 718-37-94, 8 (950) 000-75-75, e-mail: [crno@crno.ru](mailto:crno@crno.ru), сайт: [www.crno.ru](http://www.crno.ru)

**ГАООРДИ** – неправительственная некоммерческая общественная организация, созданная в 1992 году тринадцатью родительскими объединениями Санкт-Петербурга с целью объединения и координации усилий общественных организаций, представляющих интересы детей-инвалидов, молодых инвалидов с детства и их семей, оказывающих им помощь и поддержку. ГАООРДИ активно участвует в реализации международных проектов, направленных на улучшение качества жизни людей с ограниченными возможностями, на интеграцию их в открытое общество.

*Координаты:* 192174, Санкт-Петербург, пр. Обуховской Обороны, д. 199, тел: (812) 362-76-78, 362-76-79, 362-76-80, факс: (812) 362-72-75, e-mail: [gaoordi@gaoordi.ru](mailto:gaoordi@gaoordi.ru), [pr@gaoordi.ru](mailto:pr@gaoordi.ru), сайт: [www.gaoordi.ru](http://www.gaoordi.ru)

**Региональная общественная организация «Взгляд в будущее»** была создана в 1994 году в Санкт-Петербурге с целью профилактики поведения высокой степени риска и пропаганды здорового образа жизни среди подростков и молодежи.

Задача профилактики поведения высокой степени риска – предотвратить негативное поведение, которое может привести человека к потере здоровья и социального благополучия, к инфицированию, психической или физической зависимости, насилию, суицидам.

Традиционно проблемы молодежи пытались решать взрослые, которые ориентировались на свои собственные модели поведения, зачастую совершенно не применимые в молодежной среде. Но из всех источников информации для подростков самый активный – сверстники. Именно сверстники могут наиболее понятно и эффективно объяснить, что и как. Основной стратегией РОО «Взгляд в будущее» стало информирование о формах и последствиях рискованного поведения и привитие навыков выбора моделей безопасного поведения самим подростком без давления, путем свободного выбора.

*Координаты:* Санкт-Петербург, пр. Металлистов, д. 18, корп. 2, тел. 8 (812) 248-11-78, 248-34-27, e-mail: [mail@vvb.spb.ru](mailto:mail@vvb.spb.ru), сайт: [www.vvb.spb.ru](http://www.vvb.spb.ru)

**Информационно-аналитический центр НГО медико-социальной сферы** создан в 1998 г. и зарегистрирован в январе 2000 г. как Автономная некоммерческая организация содействия развитию НГО медико-социальной сферы. Основная программа в 1999-2007 гг. – «Сеть НГО

Финляндии и России», в рамках которой было осуществлено около 40 совместных проектов с НКО Финляндии и других Северных стран. Направления деятельности:

- информационная,
- консультационная,
- сопровождение совместных партнерских проектов.

ИАЦ НГО тесно взаимодействует с другими НКО, участвует в подготовке крупнейших мероприятий в секторе, развивает международное сотрудничество и поддерживает создание и развитие сетей НКО.

*Координаты:* 191002 Санкт-Петербург, Владимирский пр., 17а, офис 403, тел./факс (812) 713-14-25, 8 (911) 919-99-70, e-mail: iac-ngo-gk@yandex.ru

**Калининградский региональный Клуб бухгалтеров и аудиторов НКО** основан в ноябре 2007 года на базе добровольного участия представителей некоммерческих организаций и закреплен письменно резолюцией «Регионального партнерства профессионального сообщества бухгалтеров и аудиторов НКО. Обмен опытом, возможности и перспективы самоорганизации в регионах РФ». 18 декабря 2008 г. зарегистрировано некоммерческое партнерство «Клуб бухгалтеров и аудиторов НКО».

Цель деятельности клуба – содействие профессиональной подготовке и повышению квалификации бухгалтеров, менеджеров и руководителей некоммерческих проектов и некоммерческого сектора Калининградской области и Калининграда в области бухгалтерского учета, налогообложения и отчетности.

*Координаты:* 236040 Калининград, Минская ул., д. 11-1, офис 1, тел./факс (4012) 5315-47, 8 (911) 466-30-73, e-mail: bclub-koenig@list.ru, сайт: www.bclub-ngo.ru; www.civicportal.org

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Визиты: международные организации и структуры

#### Секретариат Совета государств Балтийского моря (CBSS)

– *Стокгольм, Швеция*

Совет государств Балтийского моря (CBSS)<sup>4</sup> – это международный форум, в состав которого входят представители 11 государств Балтийского

моря (Дании, Эстонии, Финляндии, Германии, Исландии, Латвии, Литвы, Норвегии, Польши, России, Швеции) и Европейский союз.

Совет государств Балтийского моря был создан в 1992 году и обозначил новый этап сотрудничества стран Балтийского региона. С 1998 года Секретариат CBSS располагается в Стокгольме. Деятельность Секретариата финансируется странами – участниками CBSS. Направления деятельности CBSS:

- охрана окружающей среды,
- экономическое развитие,
- образование и культура,
- энергетика,
- гражданская безопасность.

*Дополнительная информация:* сайт СГБМ <http://www.cbss.org/>

#### Партнерство Северного Измерения в области общественного здравоохранения и социального благосостояния (NDPHS)

– *Стокгольм, Швеция*

Партнерство Северного Измерения (NDPHS) является результатом совместных усилий тринадцати правительств, Европейской комиссии и восьми международных организаций. Миссия партнерства заключается в стимулировании непрерывного развития региона Северного Измерения путем улучшения здоровья и социального благосостояния людей. Партнерство намерено внести свой вклад в данный процесс путем активизации сотрудничества, оказания помощи партнерам и участникам в наращивании потенциала, а также путем более динамичной координации международных мероприятий, проводимых в рамках региона Северного Измерения.

Партнерство основано 27 октября 2003 года в Осло и действует на базе положений, сформулированных в Декларации о создании Партнерства Северного Измерения в области общественного здравоохранения и благосостояния. Начиная с 2007 года деятельность Северного Измерения трансформировалась в объединенные усилия четырех партнеров – Европейского союза, Исландии, Норвегии и России.

Партнерство имеет две приоритетные области по поддержке сотрудничества и его координации.

Первым приоритетом является **сокращение темпов распространения наиболее опасных инфекционных заболеваний, а также профилак-**



**ка неинфекционных болезней, связанных с индивидуальным образом жизни.** К таким болезням, в частности, относятся ВИЧ/СПИД, туберкулез, инфекции, передающиеся половым путем, сердечно-сосудистые заболевания, сопротивляемость по отношению к антибиотикам, а также другие крупные проблемы общественного здравоохранения, возникающие в результате незаконного употребления наркотиков и как следствие условий социальных бедствий.

Второй приоритет представляет собой усилия по улучшению уровня социального благосостояния населения и стимулирования социально благополучного образа жизни. В этой сфере фокус направлен на поощрение сбалансированного питания, физических упражнений, безопасного сексуального поведения, обеспечение нормальной социальной и рабочей среды, стимулирование досуга, свободного от алкоголя, наркотиков и курения. В рамках данного приоритетного направления особое внимание уделяется молодежи как целевой группе первостепенного значения.

Партнерство состоит из четырех основных экспертных групп, в сфере компетенции которых относятся проблемы ВИЧ/СПИД, пенитенциарного здравоохранения, первичного здравоохранения, а также социальной включенности, здорового образа жизни и работоспособности (SIHLWA).

В рамках NDPS работает экспертная группа в области сотрудничества по вопросам детей групп риска и сеть государств Балтийского моря по вопросам здравоохранения в области гигиены труда и безопасности.

Основные задачи Партнерства в 2009 году:

1. Разработка скоординированного подхода к предотвращению наиболее серьезных проблем в сферах общественного здравоохранения и социальной защиты в регионе Северного Измерения в рамках развития базы данных NDPHS.
2. Обеспечение надлежащего финансирования проектов и мероприятий Партнерства и других вовлеченных сторон, в частности, за счет проектной линии NDPHS.
3. Обеспечение экспертной работы в подготовке и реализации совместных мероприятий в рамках Партнерства, в частности на уровне экспертных групп.
4. Координация региональных усилий по противодействию торговле людьми.
5. Вовлечение заинтересованных сторон в интересах достижения целей

и задач NDPHS, привлечение стран и организаций, не являющихся участниками Партнерства.

6. Повышение уровня информированности о работе Партнерства и его миссии.

Полезные ресурсы NDPS

- Веб-сайт NDPHS, доступный на английском, польском и русском языках по адресу [www.ndphs.org](http://www.ndphs.org), содержит подробную и актуальную информацию о миссии, структуре Партнерства, а также о проведении текущих и будущих мероприятий. Веб-сайт предлагает набор полезных инструментов и функций, предоставленных в удобном для пользователя виде:

- Проектная линия NDPS – это инструмент по координации финансирования проектов онлайн. Задавая тематику и географию проекта, можно подобрать возможные источники его финансирования и информировать соответствующие агентства о текущих проектных предложениях. Посетив проектную линию, можно узнать о возможностях получения финансирования в определенных географических областях и подать проектную заявку на получение гранта.

- База данных NDPS содержит информацию о 711 текущих и завершившихся проектах, 353 организациях, 255 специалистах (руководителях проектов, экспертах и т.д.), публикациях, отчетах и т.д. В базе данных можно также разместить собственную информацию для широкого обозрения.

- Тематические бюллетени NDPHS (двухсторонние информационные листы), выпускаемые в печатном виде и доступные на нескольких языках по адресу [www.ndpys.org/folder and facnsheets](http://www.ndpys.org/folder%20and%20facnsheets), содержит информацию о:

- Партнерстве и его экспертных группах,
- интернет-инструментах по выбранным темам.

- Полезные ссылки на ресурсы в области общественного здравоохранения и социального благосостояния, а также веб-сайты различных организаций и учреждений.

*Дополнительная информация:* <http://www.ndphs.org/>



*Фото 1:* Стокгольм. Здание, в котором расположен офис Партнерства Северного Измерения

**Визиты: негосударственные организации Финляндии и Швеции**

### **Многокультурный психолого-социально-педагогический центр – Хельсинки, Финляндия**

Целью работы центра является помощь русскоязычным семьям в воспитании и развитии детей, а также в решении проблемных ситуаций. Его специалисты предоставляют высокопрофессиональные психологические и психотерапевтические услуги. Деятельность центра как профилактическая, так и коррекционная. Он помогает русскоязычным семьям адаптироваться в финской среде, сохраняя родной язык, культуру и идентичность. Центр осуществляет совместную работу с социальными бюро, поликлиниками, школами, детскими садами, полицией и с другими организациями.

*Центр оказывает следующие услуги:*

- Работа с клиентами
  - работа с семьей,
  - индивидуальные и семейные консультации,
  - посещение на дому,
  - групповая работа.
- Сотрудничество
  - консультации,
  - обучение и передача опыта.
- Помощь в переводе (финский-русский-финский) по заказу социального бюро, школы, детского сада.
- Семинары по психологии для взрослых, проводятся бесплатно.

*Проекты, осуществляемые центром:*

- «Дорога в лучшее будущее» (2003-2006). Цель проекта – предупрежде-

ние отчуждения от общества подростков, совершивших правонарушения. Проект реализовался в городе Петрозаводске.

- «Навстречу взрослой жизни – развитие новых форм услуг для выпускников детских домов Карелии» (2006-2009).
- «Сопровождение выпускников детских домов Петрозаводска» (2006-2009).

*Дополнительная информация:* сайт центра [www.mpspkeskus.fi](http://www.mpspkeskus.fi)



*Фото 2:* Встреча в Многокультурном центре

### **Финская ассоциация глухих – Хельсинки, Финляндия**

Финская ассоциация глухих существует уже более ста лет, и в настоящее время является современной специализированной организацией, предоставляющей услуги для жестоговорящих глухих. В сотрудничестве с другими организациями Ассоциация развивает подходящую для всех среду обитания, в которой жестоговорящие глухие являются равноправными гражданами. Ассоциация оказывает различные специализированные услуги лицам, использующим жестовую речь и жестоязычное общение или нуждающимся в них:

- организует для участников всех возрастов активные курсы и лагеря;
- оказывает реабилитационные услуги для жестоговорящих глухих и лиц, нуждающихся в жестоязычном общении. За практическую организацию реабилитации отвечают секретари по реабилитации;
- предоставляет услуги по трудоустройству жестоговорящих, целью которых является улучшение возможностей клиента устроиться на работу или на учебу;
- оказывают терапевтические услуги, и, таким образом, сами глухие и жестоговорящие члены их семей имеют возможность получать на своем языке индивидуальную, парную и семейную терапию по вопросам психического здоровья.

*Дополнительная информация:* сайт ассоциации [www.kl-deaf.fi](http://www.kl-deaf.fi)





Фото 3: В Финской ассоциации глухих

### Центр содействия здоровью – Хельсинки, Финляндия

Центр содействия здоровью, Хельсинки (The Finnish Centre for Health Promotion) – это зонтичная ассоциация организаций, работающих в сфере продвижения здорового образа жизни и профилактики употребления психоактивных веществ.

Центр нацелен на расширение функциональных возможностей групп и возможностей отдельных людей управлять собственной жизнью за счет предоставления программ поддержки здоровья для достижения равноправия между различными группами населения. Эта цель требует от общества осуществлять продвижение идеи здоровья как одной из частей социальной политики.

Центр имеет широкую сеть сотрудничества в различных областях и оказывает многостороннюю поддержку деятельности организаций – членом ассоциации в продвижении здорового образа жизни. Ассоциация насчитывает сегодня 127 членских организаций, преимущественно действующих в сфере здравоохранения, а также другие общественные организации. Практическая деятельность Центра содействия здоровью включает в себя три составляющие.

#### Базовая деятельность:

- стратегия продвижения здоровья и экспертная деятельность,
- международная деятельность,
- коммуникации.

#### Вспомогательная деятельность:

- обеспечение качества,
- управление и планирование,
- оценка деятельности организаций.

Профилактика употребления психоактивных веществ:

- практическая деятельность и оценка проектов и программ,
- программы организаций по профилактике употребления психоактивных веществ,

- общественные кампании.

Возможности защиты здоровья и окружающей среды

В первую очередь, деятельность центра сфокусирована на создании возможностей оздоровления, а также на профилактике заболеваний и вредных привычек.

*Продвижение здорового образа жизни включает:*

1. поиск, создание и расширение возможностей по поддержке здоровья,
2. поддержка того, что благоприятно влияет на здоровье,
3. внедрение изменений, нацеленных на сохранение и укрепление здоровья,
4. обеспечение равноправия в вопросах здоровья,
5. активность на уровне отдельных людей, групп и общества.

*Дополнительная информация:* сайт центра [www.tekry.fi](http://www.tekry.fi)



Фото 4: Презентация деятельности Центра содействия здоровью

### Негосударственная организация по работе с детьми и молодежью Фришусет (FRYSHUSET) – Стокгольм, Швеция

Фришусет – это учреждение, основанное в 1984 году христианской организацией YMCA (ИМКА) при активном участии Андерса Калберга. Вначале учреждение располагалось в здании, предназначенном для хранения охлажденных продуктов, и отсюда произошло название организации («Холодильник»). В 1997 году организация переехала в современные просторные помещения.

Организация ведет более 30 направлений деятельности. Однако основными видами традиционно являлись спортивная деятельность и музы-

кальные занятия. Наряду с образовательной деятельностью, занятиями по скейтбордингу, баскетболу, музыке Фрисхусет ведет программы средней школы, профессионального обучения, обучения театральному мастерству, музыке, спорту, организует концерты и дискотеки, дебаты и лекции. В последнее время усиливается значение социальных проектов и направлений, и Фрисхусет приобрела широкую известность как организация, ведущая социальную работу с молодежью, включая молодых из групп риска.

Фрисхусет – ассоциация для подростков и молодых людей от 13 до 20 лет. Это то пространство, куда может прийти каждый и не останется незамеченным. Молодые люди могут придумать собственные проекты: в рамках сотрудничества с Администрацией по культуре г. Стокгольма можно получить грант до 10 000 шведских крон на реализацию своей собственной оригинальной идеи.

Клуб Фрисхусет вмещает 700 зрителей, а спортивная арена – 3600 зрителей. Есть собственный фитнес-зал. Совместно с Армией спасения, Национальным экуменическим советом и епархией Стокгольма открыта собственная церковь. Каждое Рождество Фрисхусет организует благотворительные акции – на главной торговой площади Сергель в центре Стокгольма открывает 70 ларьков. У Фрисхусет есть большой загородный дом на озере Меларен, где проводятся лагеря, конференции, образовательные программы, тренировки по баскетболу и скаутингу. В центре имеется кафе, которое в течение нескольких лет было названо лучшим среди кафе и ресторанов данного района.

Организация существует за счет грантов, спонсорских средств и платных услуг. Ежегодный бюджет составляет порядка 180 млн шведских крон,

в штате насчитывается 359 сотрудников. Число посетителей – ежемесячно примерно 40 000 человек.

*Дополнительная информация:* сайт [www.fryshuset.se](http://www.fryshuset.se)

### **Совет международного партнерства CIF (Council of International Fellowship) – Стокгольм, Швеция**

CIF – это международная организация с отделениями в разных странах мира. Это независимая, негосударственная, волонтерская организация. Первая программа для социальных работников и молодых лидеров была проведена в 1956 году. Ее уникальность заключается в одновременной возможности для участников учиться и работать, отдавать и получать новые знания и навыки, набираться опыта у коллег из других стран.

Существует много вариантов обменных программ в разных странах. Их структура одинакова во всех странах, но продолжительность программ варьируется от 4 недель до 13 месяцев. Некоторые программы предполагают регистрационный взнос (от 100 до 800 евро). С 1978 года CIF-Швеция организует программы для иностранных социальных работников и молодых лидеров.

Участники программы обмена CIF (в Швеции или в другой стране) должны работать в социальной сфере, свободно владеть английским языком (или языком страны пребывания), непосредственно работать с клиентами не менее трех лет.

Финансовые условия поездок: участник оплачивает дорогу, страховку, покрывающую весь период пребывания. CIF оплачивает проживание. Участие в программе предполагает полную вовлеченность, поэтому родствен-



*Фото 5:*  
Зал для спортивных занятий, Фрисхусет



*Фото 6:*  
Встреча в CIF прошла в теплой атмосфере



никам и друзьям не разрешено посещать участника во время стажировки. Участнику запрещено работать во время программы обмена. После прохождения программы обмена ее участникам рекомендуется стать членом местного отделения CIF.

Дополнительная информация: сайт [www.cif-sweden.org](http://www.cif-sweden.org)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Высказывания участников стажировки

**Кантор Любовь Израилевна**, главный бухгалтер СПб БОО «Центр развития некоммерческих организаций»:

*«Поразил уровень развития некоммерческого сектора и его взаимодействия с государством на всех уровнях, и тот уровень доверия, который есть во взаимодействии между этими структурами. Чувствуется, что они решают совместно именно общие задачи, а не «влезают» во внутренние дела друг друга.*

*Есть вопросы, которые я задала бы партнерам сегодня: «Какова технология общения между государственными структурами и НГО? Где подводные камни? На что стоит обратить внимание нам сегодня, чтобы избежать «ошибок роста» в будущем?...»*

**Шубина Дарья Андреевна**, финансовый менеджер СПб БОО «Центр развития некоммерческих организаций»:

*«Обмен опытом – это всегда ценно, особенно для такого закрытого сектора, как финансы. Может, наша стажировка станет первой ступенькой на пути к формированию стандартов финансового учета и отчетности НКО в России на основе многолетнего опыта Северных стран.*

*Открытость, доброжелательность сотрудников финских и шведских НКО, их готовность делиться информацией, как в ходе стажировки, так и после, помогли нашей группе познакомиться с особенностью учета и отчетности в НКО Северных стран, понять их особенности и найти общие проблемы, расширить свой арсенал эффективных финансовых инструментов.*

*Не менее важным было близкое знакомство и обмен опытом между участниками российских НКО. В частности, очень интересен опыт Калининграда,*

*где создан уникальный для России Клуб бухгалтеров и аудиторов НКО.*

*Надеюсь, информация, полученная в ходе поездки и представленная в данной брошюре, будет полезна и интересна сотрудникам российских НКО, поможет им в реализации совместных проектов с северными странами (и не только), повысит уровень финансового менеджмента в некоммерческих организациях».*

**Николаева Татьяна Михайловна**, менеджер проектов Информационно-аналитического центра НГО медико-социальной сферы:

*«Данный проект дал возможность познакомиться как с иностранными партнерами, с которыми работает наша организация, так и с российскими партнерами, обсудить особенности работы в наших организациях. Лично для меня это была возможность узнать не только об особенностях финской и шведской финансовой системы, но и о российской специфике. Наиболее запомнившимся стало знакомство со шведской организацией Fryshuset. Впечатляет разнообразие досуговых занятий для молодежи, направлений работы организации, а также сама организация в целом!»*

**Цыденжапова Любовь Бадмажаповна**, главный бухгалтер Информационно-аналитического центра НГО медико-социальной сферы:

*«Считаю, что поездка удалась. Во-первых, я лично познакомилась с людьми, которые получают мои отчеты и работают с ними. В программу поездки были включены визиты в Финскую ассоциацию глухих и Центр содействия здоровью, которые являются нашими партнерами уже не один год.*

*Во-вторых, было очень интересно узнать о жизни и деятельности самих организаций. Для себя сделала вывод: работа бухгалтера и у нас и у них схожа – те же отчеты, та же ответственность».*

**Храмцова Татьяна Ивановна**, главный бухгалтер ГАООРДИ:

*«Стажировка оказалась очень полезной для работы и приятной по той*

атмосфере, в которой с нами делились опытом коллеги в Финляндии и Швеции. Очень удачен подбор общественных организаций, которые мы посетили – разнообразны виды деятельности, численность сотрудников, величина собственности и масштабность работ. Сотрудники НКО, с которыми мы общались, оказались людьми с личной мотивацией в социальной деятельности и хорошей профессиональной подготовкой, приветливыми и доброжелательными».

**Хмырова Анна Владимировна**, финансовый директор Региональной общественной организации «Взгляд в будущее»:

«Для налаживания партнерских взаимоотношений все контакты были достаточно полезны. Самым полезным оказалось посещение Совета государств Балтийского моря. Информация, полученная в вышеупомянутой организации, оказалась крайне полезной для работы нашей организации в части поиска средств и партнеров, а также понимания работы фондов, их запросов и потребностей. Также для меня, как для руководителя финансовой службы, очень важно дальнейшее сотрудничество с партнерами стран Скандинавии и четкое понимание запросов фондов и грантодателей о нюансах написания проекта и составления бюджета (например: возможный процент финансирования той или иной статьи, поиск партнеров, как и почему грантодатель может отклонить заявку и т.д.). Очень надеюсь, что данные проекты будут продолжаться и дальше, помогая российским НКО развиваться и налаживать тесное сотрудничество не только внутри страны, но и за ее пределами».

**Горбачева Елена Олеговна**, юрист Некоммерческого партнерства «Клуб бухгалтеров и аудиторов»:

«Встречи, обмен опытом, просто разговоры и еще впечатления: от людей, занятых такой же работой, как и ты, увлеченных и верящих, что самое страшное зло – это равнодушие. Впечатления от стран, в которых побывал: Финляндия – каменная страна с суровыми, но добрыми людьми, Швеция – королевство, с замками и налогами.

Стажировка – это возможность посмотреть на свою работу со стороны, понять, что делаешь не так, а до чего еще не дошел. Новые мысли, планы

и увиденные и изученные методы для их воплощения – это тоже стажировка. Новые друзья – соотечественники, с которыми можно пообщаться близко и неформально только во время таких поездок, так как дома просто нет времени и возможности.

Такие обменные программы очень нужны. Они помогают понять, куда идти. Они указывают не только правильное направление, но и подсказывают, как сократить путь и избежать ошибок. Спасибо всем!»





Санкт-Петербургская благотворительная общественная организация «Центр развития некоммерческих организаций»

**при участии:**



Автономная некоммерческая организация содействия развитию негосударственных организаций медико-социальной сферы «Информационно-аналитический центр НГО»



**ГАООРДИ**  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ АССОЦИАЦИЯ  
ОБЩЕСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ  
РОДИТЕЛЕЙ ДЕТЕЙ-ИНВАЛИДОВ

Санкт-Петербургская ассоциация общественных объединений родителей детей-инвалидов «ГАООРДИ»



Санкт-Петербургская региональная общественная организация «Взгляд в будущее»



Некоммерческое партнерство «Клуб бухгалтеров и аудиторов некоммерческих организаций»