

АПРЕЛЬ 2008 г.

## **Накладные расходы некоммерческих организаций**

Выход из замкнутого круга нереалистичных ожиданий, не отражающей действительности отчетности и «обязанности соответствовать»

*Уильям Бедсворт (William Bedsworth)*

*Энн Коггинс Грегори (Ann Goggins Gregory)*

*Дон Ховард (Don Howard)*

## Основные положения

Сколько требуется средств для успешной и устойчивой работы некоммерческой организации? Точнее, сколько *на самом деле*?

Давно уже не секрет, что накладные расходы (overhead costs) в некоммерческом секторе значительно превышают те суммы, которые можно увидеть в финансовых отчетах и в литературе по фандрайзингу. Однако необоснованные ожидания и действия – как со стороны финансирующих организаций, так и со стороны самих НКО – сохраняют порочный круг и продолжают поддерживать ошибочные представления об уровне таких расходов.

Этот замкнутый круг продолжает существовать несмотря на то, что проблема неоднократно затрагивалась в ходе различных исследований. Особенно ярко она была раскрыта в рамках проекта, который специально посвящен накладным расходам некоммерческих организаций (Nonprofit Overhead Cost Project). Работа по проекту включает исследование, которое Центр изучения некоммерческих организаций и филантропии Института экономики города (Center on Nonprofits and Philanthropy at the Urban Institute) провел совместно с Центром изучения филантропии Университета Индианы (Center on Philanthropy at Indiana University). По сути, сложившаяся ситуация сохраняется в силу трех обстоятельств:

- *Не отражающая действительности отчетность*: Большая часть некоммерческих организаций не показывает полный объем накладных расходов в формах налоговой отчетности и в документах, которые составляют в целях привлечения средств.
- *Нереалистичные ожидания*: Доноры склонны поддерживать «малообеспеченные» организации. Также, они стремятся к тому, чтобы их финансирование преимущественно использовалось для реализации программной деятельности.
- *«Необходимость соответствовать»*: Руководители НКО вынуждены заботиться о соответствии ожиданиям доноров. Это означает, что на обеспечение жизнедеятельности и развитие организации следует тратить как можно меньше, и отчитываться таким образом, что накладные расходы (согласно отчету) становятся ниже фактических затрат.

Такое положение вещей существенно влияет на способность организации добиваться устойчивых изменений (социального эффекта) в своей сфере деятельности. В связи с тем, что нереалистичные ожидания влекут за собой «необходимость соответствовать», исполнительные директора и высшие руководящие органы НКО могут оказаться в ситуации, когда приходится ограничивать инвестиции в инфраструктуру, обеспечивающую совершенствование или даже поддержание на должном уровне стандартов оказания услуг, что особенно критично в ситуации расширения масштабов деятельности. В краткосрочной перспективе это может выражаться в том, что сотрудники стараются «сделать больше за меньшие деньги». В конечном итоге, это отрицательно сказывается на благополучателях.

Чтобы лучше понять причины, способствующие движению по замкнутому кругу, и найти для организаций и доноров возможный выход, Bridgespan синтезировал результаты проведенных исследований и проинтервьюировал ряд менеджеров НКО. Также, мы

детально изучили работу четырех признанных на национальном уровне НКО, которые работают с молодежью. Эти четыре организации (каждая из которых использует разнообразные каналы финансирования, включая государственные средства, поступления от фондов и пожертвования частных лиц) смогли коренным образом изменить и расширить деятельность, а также укрепить материально-техническую базу. Немаловажно, что они заложили основу для поддержки произведенных изменений и в будущем, а также создали предпосылки для дальнейших инвестиций в развитие инфраструктуры своих организаций. Все четыре некоммерческие организации пока еще не отражают в отчетах «фактический» объем накладных расходов. Но им удастся уменьшать разницу между тем, что они показывают в отчетах, тем, сколько они тратят на самом деле, и тем, сколько им действительно требуется для работы в оптимальном режиме и для уверенного дальнейшего развития.

Основываясь на извлеченных этими организациями уроках и опыте работы Bridgespan с фондами и НКО над созданием бизнес-планов, исследователи смогли предложить некоторые действия, которые другие НКО и поддерживающие их организации могли бы предпринять, чтобы разорвать замкнутый круг.

Например, финансирующие организации могут предпринять следующие шаги:

- По возможности, более активно предоставлять организациям средства на обеспечение общей операционной деятельности НКО. Это позволит некоммерческим организациям самостоятельно находить компромиссы в отношении того, на что направить инвестиции.
- Увеличивать долю административных расходов и расходов на фандрайзинг в рамках целевых грантов.
- В целях формирования стандартного понимания термина, более открыто обсуждать вопросы накладных расходов (*overhead costs*). Обсуждение «реального» уровня данного вида расходов поможет переместить акценты на реальные цели по достижению отложенных результатов/изменений (*outcomes*).

Со своей стороны, руководители НКО тоже могут предпринять действия, позволяющие положить конец движению по замкнутому кругу:

- Разработать стратегию, которая точно определяет «инфраструктурные» потребности. Стратегические дискуссии с акцентом на целях и необходимых для их достижения инвестициях могут оказаться более эффективными, чем просто обсуждение предполагаемых расходов.
- Разъяснять логику увеличения вклада в инфраструктуру организации всем сотрудникам и членам высшего руководящего органа. Коллективная поддержка на всех уровнях, включая высшее руководство и высший руководящий орган, является мощным рычагом развития организации.
- Совершенствовать способы измерения качества деятельности и результативности и включать в отчеты для доноров не только коэффициенты соотношения программных и не программных расходов. Обсуждение расходов, необходимых для достижения отложенных результатов/изменений (*outcomes*), может оказаться более полезным. [В частности, имеется в виду обсуждение того, каким образом инвестирование в инфраструктуру организации способно в дальнейшем снизить накладные расходы.]

## Введение

Если некоммерческие организации способны рационально вкладывать средства в развитие персонала и инфраструктуры («накладные расходы»/«overhead»), то это также означает, что они способны более успешно выполнять свои миссии<sup>1</sup>. И это не удивительно. Рассмотрим два примера:

### «Обучение в сети» (Learning Goes On Network)<sup>2</sup>

Организация «Обучение в сети» (Learning Goes On Network/LGON) выполняет программы внешкольного обучения, предлагающие помощь в выполнении домашних заданий, репетиторство, а также различные виды деятельности для учащихся 1-5 классов (elementary schools) и 6-8 классов (middle schools). С момента своего создания, семь лет назад, масштабы деятельности НКО значительно возросли. В течение первых четырех лет этого роста LGON расширяла программы и площадки своей работы, практически не уделяя значительного внимания укреплению управленческого потенциала или развитию собственной инфраструктуры.

В 2004 году руководители LGON поняли, что организация слишком разрослась. Однако успехи и стремление НКО к достижению более значительного социального эффекта, вдохновили их на разработку стратегического плана, который позволил структурировать дальнейшее развитие. К 2007 году, количество сообществ, в которых работает LGON, удвоилось. Важно отметить, что наряду с этим количество штатных административных сотрудников увеличилось на 150%. Помимо этого были предприняты шаги по усовершенствованию инфраструктуры организации. В частности, НКО создала внутреннюю сеть и приобрела ноутбуки, что позволило сотрудникам обмениваться знаниями и более рационально планировать встречи.

Накладные расходы LGON возросли с 5% до 20% от общего операционного бюджета организации. Тем не менее, в результате таких инвестиций основной (линейный) персонал НКО оказался более подготовленным к работе с молодыми людьми – целевыми аудиториями организации, а центральный офис смог более эффективно откликаться на потребности на местах. Исполнительный директор Амелия Джонсон (Amelia Johnson) отметила: «Я поняла, что пытаюсь сэкономить небольшие средства, можно скорее навредить детям, чем помочь. LGON является хорошим примером того, что может и должно произойти, если вы уделяете должное внимание инвестициям, которые действительно необходимы. Мы стали работать более профессионально, и наши программы достигают лучших результатов именно потому, что мы рационально вложили средства в развитие организации».

<sup>1</sup> Bridgespan предлагает следующее определение «накладных расходов» («overhead»): **Накладные расходы = (Административные расходы + Расходы на фандрайзинг + Расходы на проведение специальных мероприятий) / Общий объем поступлений**

<sup>2</sup> Названия организаций, их отличительные особенности и имена сотрудников изменены.

## Подготовка лидеров будущего (Training the Leaders of Tomorrow)

Стремясь мотивировать и поддержать учащихся колледжей из неблагополучных районов в процессе их обучения и поиска работы, организация «Подготовка лидеров будущего» (Training the Leaders of Tomorrow/TLT), которая приступила к работе в 1992 г., в конце 90-х годов открыла несколько новых офисов. Однако, по мере развития организации, ее инфраструктура устаревала, особенно с точки зрения технического оснащения. В начале 2000-х скорость работы компьютеров, которые были пожертвованы еще в 1997 году, не отвечала современным требованиям и, кроме того, техника постоянно выходила из строя. Помимо этого, фирма, предоставившая TLT программное обеспечение для ведения бухгалтерского учета, прекратила свою деятельность. В силу сложившихся обстоятельств, НКО не могла больше получать техническую поддержку или обновлять программу. Сотрудники TLT не справлялись с важнейшими административными задачами, и данные хранились ненадлежащим образом или утрачивались.

Понимая необходимость решения проблемы, руководители TLT включили вопросы технологического обеспечения в стратегический план. Они также настроились на создание комплексной сети, которая отвечала бы техническим особенностям и потребностям организации. Для этих целей были привлечены консультанты в сфере технологий, которые оказали профессиональные услуги на добровольных началах (pro-bono). В результате, сегодня организация применяет систему, которая считается лучшей в данной сфере, и которую сотни выпускников программ TLT используют в целях поиска возможностей для реализации своего лидерского потенциала. Также, способность TLT отслеживать достигнутые результаты/изменения (outcomes) была отмечена на национальном уровне. Исполнительный директор Джеймс Диксон (James Dickson) комментирует это так: «Наши инвестиции в технологии напрямую повлияли на качество наших программ».

То, что *действительно* удивляет, так это то, что в масштабах сектора эти две организации являются исключением, а не правилом. Проявленная ими способность вкладывать средства в наиболее важные, решающие и способствующие формированию потенциала инициативы встречается редко. Почему так происходит? Что препятствует широкому применению такой полезной практики?

Bridgespan решил разобраться в ситуации и выявить «подводные камни», которые не позволяют многим НКО аналогичным образом развивать собственный потенциал – человеческие ресурсы, системы и инфраструктуру. С этой целью мы синтезировали результаты проведенных исследований, в ходе которых рассматривались вопросы, касающиеся накладных расходов; провели интервью с рядом менеджеров НКО; изучили работу четырех признанных на национальном уровне НКО, которые работают с молодежью<sup>3</sup>. (О двух организациях упоминается выше.)

<sup>3</sup> Наиболее важным источником информации среди проведенных исследований является Проект, в ходе которого изучались вопросы, касающиеся накладных расходов некоммерческих организаций (Nonprofit Overhead Cost Project). Проект был выполнен Центром изучения некоммерческих организаций и филантропии Института экономики города (Center on Nonprofits and Philanthropy at the Urban Institute) совместно с Центром изучения филантропии Университета Индианы (Center on Philanthropy at Indiana University) [[www.coststudy.org](http://www.coststudy.org)]. В документе «Что может воспрепятствовать

Результаты нашего исследования показывают ситуацию как широко распространенную и вызывающую беспокойство. Многие организации и их доноры оказались заключенными в порочный круг, вынуждающий НКО ограничивать инвестиции в организационное развитие и не показывать в отчетах полный объем фактических затрат даже в тех случаях, когда накладные расходы (по мнению высшего руководства организации) ниже необходимого уровня.

Более того, проблема не ограничивается нереалистичными ожиданиями и вводящей в заблуждение коммуникацией между финансирующими организациями и НКО. Существование порочного круга отрицательно сказывается на способности организации добиваться устойчивых изменений (социального эффекта) в своей сфере деятельности. В связи с тем, что нереалистичные ожидания влекут за собой «необходимость соответствовать», исполнительные директора и высшие руководящие органы НКО могут оказаться в ситуации, когда приходится ограничивать инвестиции в инфраструктуру, обеспечивающую совершенствование или даже поддержание на должном уровне стандартов оказания услуг, что особенно критично в ситуации расширения спектра деятельности. В краткосрочной перспективе это может выражаться в том, что сотрудники стараются «сделать больше за меньшие деньги». Но в конечном итоге, ситуация все-таки отрицательно сказывается на благополучателях. Как отметил один из руководителей НКО: «Использование в работе систем, которые не соответствуют необходимому уровню, привело бы к тому, что мы не смогли бы поддерживать более крупную сеть. А меньшая сеть, безусловно, означала бы, что мы можем помочь меньшему числу детей». Еще один представитель НКО рассказал о разнице между тем, что было до того, как его организация вложила средства в развитие системы, предназначенной для обмена и отслеживания результатов, и тем, что произошло после создания такой системы: «[До создания системы] В течение года сотрудники всего лишь несколько раз уделяли внимание изменениям, происходящим в жизни молодых людей; и сбор такой информации требовал увеличения нагрузки на персонал на 10%-20% (с точки зрения общих затрат рабочего времени). [В настоящий момент] Сотрудники на местах могут уделять гораздо больше времени работе с детьми; им доступны самые последние, актуальные данные, которые являются ценным источником информации для программ».

В ходе исследования нам удалось обнаружить несколько проблесков на горизонте, что подтверждает изученный опыт четырех организаций. Эти НКО - каждая из которых использует несколько каналов финансирования, в т.ч. средства, поступающие от органов власти, фондов и частных лиц – смогли коренным образом изменить и расширить деятельность, а также укрепить материально-техническую базу.

укреплению некоммерческого сектора: недостаточное ресурсное обеспечение и не соответствующая действительности отчетность о расходах на организационную инфраструктуру» три ведущих исследователя проекта (Кеннард Уинг/Kennard Wing, Томас Поллак/Thomas Pollak и Патрик Руни/Patrick Rooney) описывают ситуацию с накладными расходами НКО в виде круга, состоящего из четырех сегментов: (1) необходимость отчитываться меньшими суммами; (2) социальное восприятие, допустимого объема накладных расходов; (3) недостаточное финансирование и расходование средств на покрытие административных издержек; и (4) ограниченные финансовые вливания в сектор. Все организации, деятельность которых изучил Bridgespan, имеют несколько площадок (структур на местах). Их бюджеты составляют от 2 до 20 миллионов долларов США.

Немаловажно, что они также заложили основу для поддержки произведенных изменений и в будущем, а также создали предпосылки для дальнейших инвестиций в развитие инфраструктуры своих организаций. Все четыре некоммерческие организации пока еще не отражают в отчетах «фактический» объем накладных расходов. Но им удастся уменьшать разницу между тем, что они показывают в отчетах, тем, сколько они тратят на самом деле, и тем, сколько им действительно требуется для работы в оптимальном режиме и для работы в оптимальном режиме. Имеет значение и то, что в процессе взаимодействия с сотрудниками, членами высших руководящих органов и донорами они стремятся показать связь между вкладом в организационную составляющую и результатами программной деятельности. Действуя таким образом, они расширяют возможности для постоянного развития.

Основываясь на извлеченных этими организациями уроках и опыте работы Bridgespan с фондами и НКО над созданием бизнес-планов, исследователи смогли предложить некоторые действия, которые другие НКО и поддерживающие их организации могли бы предпринять, чтобы сформировать условия, при которых стабильное развитие является нормой, а не исключением.