



## **ПРОЕКТ «АКАДЕМИЯ НПО»**

### **ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС «НАПИСАНИЕ ОТЧЕТНОСТЕЙ (ТВОРЧЕСКИХ И ФИНАНСОВЫХ)»**

**2021 ГОД**

## СОДЕРЖАНИЕ

	Краткие данные по модулю «Написание отчетностей (творческих и финансовых)»	3
	Предисловие	4
1	<b>Что такое отчет (описательный и финансовый) и для чего он необходим (курс для начинающих)</b>	4
1.1	Цель написания отчетности с учетом отражения специфики деятельности НПО	4
1.2	Виды отчетности	6
1.3	Принципы составления отчета	7
2	<b>Структура составления отчета</b>	7
2.1	Цель подготовки отчета. Название отчета	7
2.2	Информация об организации	7
2.3	Структура управления НКО	8
2.4	Портфель программ и проектов	9
2.5	Обратная связь	9
2.6	Бюджет	10
3	<b>Отчет – как инструмент привлечения ресурсов и взаимодействия с партнерами</b>	14
3.1	Создание нестандартной структуры отчета, для привлечения интереса партнеров, благотворителей	15
3.2	Ключевой месседж	15
3.3	Интересный и полезный контент	16
3.4	Визуализация	16
3.5	Форматы публикации отчетов и их преимущества	17
	Глоссарий	19
	Список литературы	20

**Таблица 1 - Краткие данные по модулю «Написание отчетностей (творческих и финансовых)»**

Продолжительность (академические часы)	12
Особенности курса и для кого предназначен	Программа курса «Написание отчетности (творческие и финансовые)» подходит для представителей некоммерческих организаций по вопросам написания отчетностей, отражающих проделанную работу и удовлетворяющих требованиям и запросам благотворителей, грантодателей, спонсоров, доноров
Цели и ожидаемые результаты обучения	<p><b>Цель:</b> Получить знания по составлению отчетности в соответствии с требованиями в области устойчивого развития и привлечения ресурсов</p> <p><b>Ожидаемые результаты обучения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• приобретены навыки написания отчетностей</li> <li>• изучены основные принципы отчетности в области устойчивого развития НПО</li> <li>• приобретены навыки разработки структуры составления отчета</li> <li>• изучены особенности составления финансовой отчетности для разных источников финансирования</li> </ul>
Учебная методология	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активный диалог тренера с обучающимися, постоянная обратная связь</li> <li>• Деловые и ролевые игры.</li> <li>• Работа в малых группах.</li> <li>• Разбор кейсов участников (casestudy).</li> <li>• Мини-лекции.</li> </ul>
Материалы для подготовки	Презентации в формате РРТ, раздаточный материал - ссылки на видео и кейсы
Измерение результатов обучения	Тестирование до и после обучения
Структура оценки за курс (если предусмотрено)	Не предусмотрено

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Данное пособие стало возможным благодаря реализации проекта «Академия НПО» в 2020-2021 г. при финансовой поддержке НАО «Центр поддержки гражданских инициатив». Основной целью двухлетнего проекта стала профессионализация деятельности НПО посредством создания системы обучения представителей НПО. В ходе проведения оценки потребностей гражданского общества, осуществленного при помощи исследователей НАО «Центр поддержки гражданских инициатив», было выявлено, что казахстанские НПО привержены наибольшим образом интересам доноров и нивелируют потребности получателей услуг. Это значительно снижает качество услуг, предоставляемых НПО, в результате ослабляя устойчивость организации. Проект инициировал взаимодействие с представителями НПО путем предоставления им возможности обучения по восьми выбранным ими в ходе исследования направлениям, а именно: маркетинг (в том числе цифровой), реклама (в том числе цифровая)/PR, фандрайзинг, экономическая и финансовая грамотность, информационные технологии, юридическая и налоговая грамотность, управление проектами, социальное проектирование, написание отчетностей (творческих и финансовых).

### **1. Что такое отчет (описательный и финансовый) и для чего он необходим (курс для начинающих)**

#### **1.1 Цель написания отчетности с учетом отражения специфики деятельности НПО**

Отношения между НПО и государством регулируются законодательством, и государство имеет возможность влиять на НПО через систему предоставляемой отчетности в уполномоченные государственные органы. Практика показывает, что доноры НПО при необходимости также могут запросить необходимую информацию у НПО об их текущем финансовом состоянии и имеющихся ресурсах. Требования по отчетности не предъявляются неправительственным организациям ни законодательством, ни донорами, ни, как правило, внутренними уставными документами НПО.

Содержательно понятие подотчетности относится в большей степени к сфере общественных и частных интересов, где современное государство воздерживается от активного вовлечения. Часто поведение отечественных НПО диктуется нежеланием раскрывать внутреннюю «кухню», проблемы с отчетностью, источники финансирования и расходование средств.

Как обеспечить подотчетность НПО? Зачастую НПО несут ответственность только перед спонсорами и жертвователями, а не перед сообществами. Разумеется, ведь спонсоры требуют предоставления отчетности, а сообщества — нет. Во многих странах правительственные министерства, осуществляющие надзор над НПО, требуют ежегодных отчетов. Однако как НПО могут отчитываться за свою деятельность перед сообществами, на благо которых они служат? Это делается посредством организации встреч с общественностью, проведения опросов и составления ежегодных отчетов, информационных бюллетеней и других форм информирования. Нужно не только регулярно сообщать аудитории о своей деятельности, но также узнавать мнение людей. Если неправительственные организации требуют отчета от других, они также должны отчитываться за свою деятельность. Основная идея подотчетности НПО заключается в том, что она предполагает ответственность, открытость и минимизацию злоупотреблений в

деятельности самих НПО в их взаимоотношениях с обществом, донорами и конечными бенефициарами.

Внедрение принципов прозрачности и подотчетности способствует повышению доверия между НПО и органами власти.

Выдвижение вопроса подотчетности на передний план в деятельности НПО вызвано несколькими факторами. Среди них:

- **подотчетность и демократия:** исторически понятие подотчетности восходит к демократической подотчетности, в основе которой заключается ответственность политиков в демократических странах перед избирателями, участие граждан в управлении государством и их надзор за деятельностью органов власти. В современном мире неправительственные организации являются неотъемлемым элементом демократии и гражданского общества, и если они рассчитывают на поддержку общества, то, соответственно, в их деятельности также должны воспроизводиться идеалы демократии и идея подотчетности;

- **подотчетность и контроль:** установление в мировой практике принципа подотчетности в значительной степени связано с быстрым ростом численности неправительственных организаций в мире и возросшим масштабом их деятельности. Оборот финансовых средств, которыми располагают некоторые глобальные НПО, получая их от государств, бизнес-сообщества и других доноров, сегодня сопоставим с оборотами крупных компаний, что выдвигает на повестку дня вопросы ответственности, добросовестного управления, эффективного финансового контроля и прозрачности в расходовании средств НПО. Подотчетность необходима НПО не только для внешнего контроля, но и для внутреннего, как инструмент профилактики злоупотреблений и обеспечения организационной дисциплины. Элементами внутреннего контроля являются внутренний аудит программной и финансовой деятельности НПО, подотчетность управляющих структур НПО перед сотрудниками неправительственной организации, прозрачность и легитимность процесса принятия решений;

- **подотчетность и кодекс поведения некоммерческого сектора:** в международном сообществе НПО существует понимание важности вопроса подотчетности как одного из механизмов саморегулирования НПО, наряду со строгим соблюдением законодательства. С этой целью принципу подотчетности отводится большая роль в развитии общей корпоративной культуры неправительственного сектора;

- **подотчетность и профессионализм:** в любой сфере есть свои стандарты деятельности. В мировой практике подотчетность является одним из способов профессиональной самореализации НПО. С одной стороны, речь идет о приближении к мировым стандартам по подотчетности НПО, а с другой, - о достижении НПО новых высот профессионализма и собственного продвижения через открытость и развитие обратной связи с бенефициарами.

#### **Целевая аудитория отчета**

- ✓ Бенефициары
- ✓ Донорские организации
- ✓ Посольства
- ✓ Аналитики
- ✓ Партнеры организации, в том числе потенциальные
- ✓ Посетители публичных мероприятий НПО (круглых столов, конференций, форумов, презентаций) и прочие стейкхолдеры
- ✓ Заинтересованные или профильные государственные органы
- ✓ Депутаты
- ✓ СМИ, блогеры
- ✓ Жюри конкурсов годовых отчетов

## 1.2 Виды отчетности

Подотчетность в НПО связана с такими понятиями, как легитимность, ответственность и прозрачность перед целевыми группами, надежность, законность, добросовестность, доверие и взаимопонимание.

Системы подотчетности в НПО взаимосвязаны с организационным управлением, реализацией проектов, финансовым менеджментом и обеспечением доступа к информации.

Подотчетность в НПО может быть практической/функциональной (functional accountability) и стратегической (strategic accountability).

Практическая подотчетность разъясняет, как и где были получены ресурсы, каким образом они использовались, как деятельность осуществлена и какие результаты получены с учетом затрат. Практическая отчетность включает финансовый компонент.

Стратегическая подотчетность показывает деятельность НПО, осуществляемые изменения по отношению к миссии, целям и задачам организации.

Различают внутреннюю подотчетность (inward accountability) и внешнюю (outward accountability).

Под внутренней подотчетностью принято понимать подотчетность перед сотрудниками, учредителями и волонтерами организации относительно миссии и ценности организации.

Под внешней подотчетностью - подотчетность перед партнерами, единомышленниками и коллегами из других НПО, участвующими в проектах в вопросах соответствия организации и ее действий принятым в данном секторе стандартам и корпоративной этике, и культуре.

Наряду с терминами внешняя подотчетность встречается употребление термина «горизонтальная подотчетность» (horizontal accountability).

Для неправительственных организаций можно выделить следующие типы подотчетности:

подотчетность вверх (upward accountability) – перед донорами,

подотчетность вниз (downward accountability) – перед бенефициарами, целевой группой, заинтересованными сторонами, внутренняя подотчетность для руководства, активистов и членов НПО.

Другой вариант перевода терминов в литературе на русском языке – подотчетность по восходящей и нисходящей, или - восходящая и нисходящая подотчетность.

Наиболее распространённой формой подотчетности НПО в Казахстане является подотчетность вверх, которая частично осуществляется НПО в обязательном порядке в рамках действующего законодательства перед государством (**статистическая и финансовая отчетность**) и на основании взятых на себя договорных обязательств перед источниками финансовых ресурсов НПО: государственных органов в рамках государственного социального заказа, казахстанских, иностранных и международных донорских организаций.

Работа в рамках грантовой деятельности с бенефициарами сама по себе не является подотчетностью. Подотчетность НПО перед бенефициарами – это ответственность неправительственных организаций перед получателями услуг за исполнение принятых обязательств путем систематического предоставления достоверной информации о целях и деятельности организации, вовлечения заинтересованных сторон в планирование и оценку качества услуг и создания каналов обратной связи.

Системы подотчетности в НПО перед бенефициарами при использовании простых структур и механизмов, направлены также на достижение большего

взаимодействия с бенефициаром, повышение прозрачности, увеличение ответственности сотрудников, повышение эффективности НПО, совершенствование управления и ответственности за достижение результатов. Подотчетность НПО также предполагает наличие информации о финансах, связанных с деятельностью НПО в отношении бенефициаров. На текущем этапе становления подотчетности среди НПО, лидеры НПО пока критично относятся к необходимости привязывать отчеты о деятельности НПО и движению денежных средств в организации. Также подотчетность предполагает, что в НПО имеются четкие правила, где указано, кто перед кем подотчетен и за что и, наконец, предусматривается возможность обратной связи и готовность к тому, что НПО будут готовы принять рекомендации бенефициаров, принять совет и критику и изменить свою деятельность с учетом этого. Подотчетность НПО перед бенефициарами - это постоянный контакт с бенефициарами в плане предоставления информации о работе НПО, разрабатываемых и принимаемых решениях, возможности обеспечить обратную связь бенефициарам и их участие в выработке и принятии решений, влияющих на деятельность НПО. Подотчетность НПО перед бенефициарами подразумевает наличие постоянных каналов доведения информации до получателей услуг и обратной связи, возможность общественного мониторинга и социального аудита деятельности НПО. Подотчетность НПО перед бенефициарами – это также инструмент подтверждения достоверности НПО, повышения доверия к НПО со стороны населения, привлечения ресурсов в НПО и построения имиджа.

### **1.3 Принципы составления отчета**

- Сбалансированность. Отчет должен отражать положительные и отрицательные моменты деятельности НКО, чтобы дать обоснованную оценку результатов работы. Нельзя замалчивать провалы и выпячивать достижения.
- Сопоставимость. Информация должна быть сравнима во времени. Например, финансовая информация за 2019 и 2020 годы одинаково структурирована и рассчитана по одинаковым правилам.
- Точность. Информация должна быть максимально точной. Приблизительных оценок нужно избегать.
- Ясность. Информация должна подаваться в понятной и доступной форме. Не нужно злоупотреблять специальной терминологией, например, медицинской. Это не даст части читателей понять, чем же вы занимаетесь.
- Надежность. Информация, отраженная в отчете, должна быть документально подтверждена. Читатель должен иметь возможность проверить ее, используя открытые источники данных.

## **2. Структура составления отчета**

### **2.1 Название отчета**

Отчет должен иметь название. Как вы яхту назовете — так она и поплывет. Некоторые ограничиваются заголовком «Годовой отчет за 2019 год». Но лучше вынести в заголовок цель работы НПО. Например «Счастливое детство» или «Кров для бездомных».

### **2.2 Информация об организации**

- обращение руководства организации;
- описание решаемых социальных проблем, с приведением статистики;

- цель, задачи и принципы работы НПО;
- категории благополучателей;
- основные результаты реализованных проектов и адресной помощи;
- виды услуг для каждой группы благополучателей;
- география проектов;
- цели на будущее.

Поскольку деятельность неправительственной организации направлена на благо общества, она должна быть подотчетна обществу. В частности, под этим подразумевается подотчетность заинтересованным лицам — спонсорам, членам, партнерам, людям, в интересах которых служит НПО, сообщества, в котором оно ведет деятельность, и другим НПО. У разных заинтересованных лиц разные ожидания. Спонсоры ожидают эффективного использования средств по назначению для достижения целей проекта. Люди, на благо которых трудится НПО, ожидают, что им помогут в решении проблем и будут относиться к ним с уважением. Партнеры хотят, чтобы НПО были честными и выполняли свои обязательства. И т.д. НПО необходимо взаимодействовать с разными заинтересованными лицами и прислушиваться к ним, чтобы лучше понимать различные ожидания.

При подготовке отчета следует учесть специфику того, кому предназначен данный отчет. Какая информация о деятельности НПО была бы для них наиболее интересна и полезна, и каким образом она может привлечь их внимание и, возможно, сможет помочь в решении их стратегических задач. Цель подготовки отчета соответствует целям подотчетности НПО перед стейкхолдером и может носить следующий характер:

- ознакомление стейкхолдера с деятельностью организации;
- повышение узнаваемости, понимания и доверия к деятельности НПО со стороны стейкхолдера;
- формирование имиджа и позиционирование НПО, получение широкой общественной поддержки;
- привлечение ресурсов для деятельности организации;
- вовлечение стейкхолдера в работу организации, получение обратной связи и общественной оценки деятельности НПО;
- продвижение ценностей и принципов деятельности НПО.

Мы верим в силу названия и требуем от него многого. Название должно соответствовать уровню продукта, в данном случае - отчета. Защищать его, а не подставлять. Не мешать развитию и изменениям. Помогать в продвижении. Работать на формирование бренда. Резонировать внутри.

Как минимум, НПО несет ответственность за свою Миссию. Миссия НПО — это причина, по которой организация существует. Это публичное обещание, касающиеся деятельности и изменений, которые планирует осуществить. Придерживаясь своей миссии, НПО сдерживает свое обещание перед обществом. Недостаточно всего лишь реализовывать проекты и вести деятельность. Неправительственная организация должна достигать видимых результатов, улучшая жизнь людей, на благо которых она служит.

### **2.3 Структура управления НПО**

Ключевые составляющие устойчивого развития: планирование, управление, оценка. Для создания и поддержания работы НПО требуются люди, обладающие различными знаниями и навыками: менеджеры проектов, составители планов, разработчики сайтов, организаторы сбора денежных средств и опросов и так далее.

Однако, прежде всего, организации необходимы лидеры — люди, преданные идеологии организации и желающие тратить время и усилия на осуществление её деятельности. Как правило, в руководящий состав входят исполнительный директор, старший менеджмент и совет директоров. Лидеры НПО принимают на себя наивысшую ответственность по обеспечению четкости определения миссии НПО, эффективности программ и рациональному распределению ресурсов. В момент зарождения НПО основатели часто приглашают в совет директоров своих друзей, членов семьи и коллег. С течением времени и развитием НПО основатели и члены совета директоров могут осознать, что организации требуются лидеры, привлекаемые со стороны. Устойчиво развивающиеся НПО постоянно вводят новых лидеров на все уровни структуры: в совет директоров, в число сотрудников, волонтеров, участников программ и благополучателей. НПО, работа которых лежит на плечах лишь одного лидера или немногочисленной группы лидеров, имеют слабые места, которые в конечном итоге делают невозможными эффективную работу и дальнейшее существование организации.

Одними из критериев прозрачности и подотчетности НПО, помимо информирования о своей деятельности, вовлечения бенефициаров, являются показатели организационного развития: наличие наблюдательного/попечительского Совета, соблюдение внутренних правил, стандартов, норм, применение практик подотчетности в организации, осуществление внутреннего мониторинга и оценки.

Хорошее управление. В НПО должен быть совет директоров на добровольных началах, эффективно управляющий организацией с соблюдением этических принципов. Совет обеспечивает законную, этически грамотную и эффективную реализацию миссии НПО. Прежде всего, совет несет ответственность перед обществом, в котором работает НПО, а также перед её спонсорами и партнерами. Управление — это комплекс мер, посредством которых совет осуществляет руководство и надзор над организацией и ее деятельностью. Финансовая ответственность. НПО должна использовать полученные пожертвования для достижения поставленной миссии, а не для личной выгоды отдельных лиц. В функции совета директоров входит надзор за финансами НПО

## **2.4 Портфель программ и проектов**

Для достижения своих целей НПО разрабатывает благотворительные программы и проекты, призванные привлечь аудиторию к решению социальных проблем общества. В данном разделе необходимо отразить информацию о таких проектах:

- цели и задачи для каждого проекта, с кратким описанием проекта;
- источники финансирования проектов (грант, субсидия, пожертвования);
- результаты проектов;
- отзывы участников и организаторов проектов.

## **2.5 Обратная связь**

Соберите обратную связь с благотворителями, благополучателями, волонтерами, иных лиц, причастных к вашей деятельности. Не стоит бояться приводить не только положительные, но и отрицательные отзывы — такой отчет выглядит правдоподобней в глазах читателя. Здесь же следует указать вашу контактную информацию, чтобы неравнодушные людям, желающие поддержать финансово или стать волонтером проекта, могли найти вас.

## 2.6 Бюджет

Эта часть частично дублирует обязательную финансовую отчетность, но сухие бухгалтерские цифры можно визуализировать при помощи диаграмм и графиков. Обязательно нужно раскрыть порядок формирования доходов и расходов организации.

### **Доходы:**

- целевые поступления (пожертвования, гранты, субсидии);
- членские взносы;
- доходы от коммерческой деятельности НКО (плата за участие в мероприятиях, предоставление услуг и т.д.);
- денежный эквивалент вкладов в «натуральной» форме.

Указывая ваши доходы, не лишним будет указать благотворителей, согласовав это с ними.

### **Расходы:**

- целевые расходы на реализацию проектов и программ и адресная помощь;
- административные расходы постатейно (аренда, оплата труда, офисные расходы и т.д.).

Важно понимать, что содержательная и финансовая части отчета не являются автономными, а тесно связаны. И та, и другая призваны показать, насколько успешной и эффективной была работа организации над проектом, и в идеале эти две части должны дополнять друг друга.

Основные требования к финансовой отчетности обязательно формулируются в договоре целевого пожертвования (или грантового соглашения). В договоре с ЦПГИ - документами финансовой отчетности являются реестр расходов и финансовый отчет

Все расходы должны соответствовать утвержденной заявке на проект. Возможные изменения в бюджете проекта предварительно согласовываются с координатором конкурса. Расходы подтверждаются первичными бухгалтерскими документами (платежными поручениями, счетами, договорами, актами выполненных работ (услуг), авансовыми отчетами и др.).

Бюджет каждого проекта включает в себя средства, полученные от донора, и собственный вклад. Нередко финансовая отчетность по проектам предполагает и отчетность по собственному вкладу НКО в проект.

Особенно внимательно нужно подойти к реестру расходов, который составляется по определенной форме. К реестру необходимо приложить копии первичных документов, связанных с выполнением проекта.

Все расходы по проекту условно можно разделить на 3 группы.

Расходы на персонал (заработная плата, гонорары и налоги с Фонда оплаты труда; командировочно-транспортные расходы).

Расходы непосредственно на деятельность по проекту (проведение мероприятий, исследований, публикации, PR-деятельность, веб-проекты и т. д.).

Административные расходы (канцелярия, оборудование, аренда офиса, услуги связи, банка и т. д.).

Рассмотрим особенности отчетности по каждой из этих групп расходов.

### **Расходы на персонал**

#### ***Заработная плата, гонорары и налоги с Фонда оплаты труда***

Вне зависимости от вида договора с занятыми в проекте специалистами (трудовой договор или гражданско-правовой договор) необходимо представить следующие документы, подтверждающие выплату заработной платы или гонорара:

- расчетную ведомость за каждый месяц (один или несколько документов на каждого занятого в проекте);
- платежную ведомость (если деньги выплачиваются через кассу) или платежное поручение (в том случае, если они перечисляются на банковскую карту);
- платежные поручения об уплате налогов.
- перечень налогов зависит от того, какую систему налогообложения применяет организация – обычную или упрощенную
  - с каждым занятым в проекте сотрудником должен быть заключен договор (трудовой или гражданско-правовой), и его копия приложена к реестру:
    - трудовой договор, если сотрудник работает в организации постоянно (или по совместительству),
    - гражданско-правовой договор (подряда или договор возмездного оказания услуг)

#### ***Командировочно-транспортные расходы***

Командировочно-транспортные расходы включают в себя оплату проезда, проживания и суточные только сотрудников организации.

К документам, которые подтверждают эти расходы, относятся:

- командировочное удостоверение;
- отчет о командировке;
- авансовый отчет, к которому прикладываются все первичные документы: билеты, квитанция из гостиницы – в случае оплаты проживания за наличный расчет.

\* Суточные могут выплачиваться только сотрудникам организации, работающим по трудовым договорам.

В организации должен быть издан приказ о назначении размера суточных, иначе выплаченные суточные подпадают под налог на доходы физических лиц.

#### ***Расходы на деятельность по проекту***

Расходы непосредственно на деятельность по проекту обычно состоят из расходов на проведение мероприятий, исследований, веб-проекты, публикации, PR-деятельность.

#### ***Проведение мероприятий***

Среди основных расходов на проведение мероприятий – оплата аренды помещения, компенсация расходов на проезд и проживание участников и ведущих, оплата их питания и подготовки раздаточных материалов.

Далее перечислены основные документы, которыми подтверждаются расходы по этим статьям бюджета проекта.

#### ***Аренда помещения***

Для отчета по этой статье расходов необходимо представить:

- договор аренды нежилого помещения;
- акт сдачи-приемки;
- счет (если он выставлялся, оплата может осуществляться и по договору), платежное поручение.

#### ***Компенсация проезда и проживания участников и ведущих мероприятия (не являющихся сотрудниками организации)***

Отношения с участниками мероприятия обязательно должны быть оформлены документально:

- **представитель другой организации** должен иметь с собой командировочное удостоверение и доверенность, согласно которой он имеет право действовать от имени своей организации, получать раздаточные материалы, получать деньги (например, за купленные билеты) и пр. Соответственно, с его организацией

заключается договор целевого пожертвования на сумму компенсации и прикладываются копии документов, подтверждающие понесенные затраты;

- с волонтером заключается волонтерский договор, где прописывается обязанность организаторов мероприятия компенсировать понесенные волонтером затраты (проезд, проживание);

- с ведущими мероприятий гражданско-правовом договоре обязательно прописываются обязательства выплатить гонорар, а также компенсировать понесенные в процессе оказания услуг затраты, а именно проезд и/или проживание.

\*Гонорары ведущих – независимо от того, являются ли они сотрудниками организации или нет, учитываются по статье «Заработная плата».

\*Если ведущие мероприятий – сотрудники организации, их проезд и проживание относят к статье «Командировочно-транспортные расходы»

Для подтверждения правомерности выплаты компенсаций физическим лицам необходимы помимо договоров первичные документы, подтверждающие понесенные расходы:

- билеты (и участники, и ведущие передают организации свои билеты «туда», с обратных билетов нужно обязательно снять копию, затем оригиналы билетов участники и ведущие должны выслать по почте);

- квитанция из гостиницы или другой документ, подтверждающий понесенный участником или ведущим расход.

Если стоимость проезда и проживания компенсируются наличными, то для отчета требуется расходный кассовый ордер, если компенсация перечисляется участнику на карточку – платежное поручение.

#### ***Питание***

В том случае если услуги питания участникам оказывает сторонняя организация (столовая, кафе и др.), документами отчетности являются:

- договор;
- акт/накладная и счет-фактура (если организация применяет общую систему налогообложения и платит НДС);
- счет и платежное поручение.

В том случае если организация самостоятельно готовит еду для участников мероприятия, а продукты закупает в магазине, необходимы:

- товарный чек;
- авансовый отчет.

Чтобы подтвердить расход продуктов, обязательно составьте регистрационный список участников и акт списания продуктов. Регистрационный список участников включает следующие графы:

- название организации;
- должность,;
- фамилия, имя, отчество;
- подпись.

#### ***Раздаточные материалы***

Перечень документов, которые нужно представить для отчета по расходам на изготовление раздаточных материалов, зависит от способа оплаты (наличный или безналичный) и от поставщика услуг (физическое или юридическое лицо).

#### ***Проведение исследований***

Исследование может проводить организация или конкретное физическое лицо, в зависимости от этого будет разный пакет финансовых документов. Не забудьте о том, что неотъемлемой частью заключенного договора на проведение исследования является техническое задание, где прописываются цели и задачи исследования, сроки выполнения, продукт, который должен быть получен в результате исследования и т. д.

#### ***Веб-проекты***

Под расходами на веб-проекты понимаются затраты:

- на разработку дизайна сайта;
- на создание сайта;
- на его обслуживание.

Так же, как и исследование, данная работа может быть заказана организации или физическому лицу. Необходимые документы, подтверждающие эти расходы, будут разными в зависимости от того, физическое или юридическое лицо выполняло эти работы, а также от способа оплаты

#### ***Расходы на публикации***

К расходам на публикации относятся следующие:

- оплата работы редактора, корректора, дизайнера. С ними заключаются договоры возмездного оказания услуг. Договор может быть заключен и с организацией (юридическим лицом);

- печать и верстка.

Перечень необходимых документов для отчетности – в зависимости от способа оплаты и того, кто оказывает услуги (физическое или юридическое лицо)

#### ***Расходы на PR-деятельность***

PR-деятельность по проекту может включать в себя:

- проведение пресс-конференций;
- изготовление материалов для информационной кампании;
- покупку или аренду выставочных стендов;
- разработку фирменного стиля проекта и др.

Аналогично предыдущим пунктам перечень необходимых для отчета документов определяется способом оплаты (наличный или безналичный) и тем, является ли исполнитель работы физическим или юридическим лицом

#### ***Административные расходы***

К административным расходам относятся те, которые служат обеспечению жизнедеятельности организации и ее текущей работы. Часть этих расходов, как правило, относят к расходам по конкретному проекту.

Среди них:

- аренда офиса (нежилого помещения)/его части, необходимого для реализации проекта;
- коммунальные платежи;
- приобретение оборудования, программного обеспечения;
- услуги банка;
- оплата связи (телефон, мобильная связь, междугородняя связь, интернет);
- расходные материалы (картриджи, пленка, тонер, заправка принтера);
- приобретение литературы, канцелярских товаров;
- почтовые расходы;
- транспортные расходы.

Перечень документов, которые нужны для отчета по каждой из этих статей. Остановимся на деталях отчетности по некоторым из статей. Документом оплаты коммунальных платежей может быть квитанция с расшифровкой оказанных услуг. Из документов на оборудование должно быть понятно, что именно приобреталось (наименование, модель). Документами, подтверждающими оплату услуг банка, являются платежное требование или мемориальный ордер и выписка со счета.

Сотрудникам, работающим по проекту, организация может оплачивать мобильную связь и компенсировать затраты на Интернет при наличии необходимых первичных документов.

Важно, чтобы необходимость компенсации была обоснована:

- при компенсации затрат по сотовой связи характер работы сотрудника должен подразумевать активное общение или компенсация может осуществляться в период подготовки к какому-нибудь мероприятию (в этом случае в организации издается приказ о возмещении затрат);
- при компенсации затрат на Интернет в трудовом договоре с сотрудником должно быть зафиксировано, что он работает дистанционно.

В любом случае в трудовом договоре с сотрудником должна быть указана конкретная сумма, в размере которой организация обязуется компенсировать затраты. Документами, подтверждающими оплату услуг почты, являются квитанция и авансовый отчет сотрудника.

Оплата транспортных услуг может осуществляться несколькими способами:

- по договору с организацией, оказывающей такие услуги, инди-видуальным предпринимателем или физическим лицом по договору подряда. Оплата в этом случае производится на основании акта оказанных услуг или фиксированной суммой в месяц – в зависимости от условий договора;
- в качестве компенсации понесенных затрат сотруднику организации. Компенсация осуществляется аналогично компенсации на сотовую связь и Интернет.

Согласно условиям договора целевого пожертвования, НПО может иметь право перераспределения денежных средств из одной статьи бюджета на другую. Для того чтобы воспользоваться этим правом надо заранее написать письмо Жертвователю (в произвольной форме) с обоснованием необходимости переноса денежных средств.

### **3 Отчет – как инструмент привлечения ресурсов и взаимодействия с партнерами**

Рекомендации по подготовке отчета

- готовить и публиковать отчеты методами, понятными и доступными для ознакомления и обратной связи;
- по согласованию с донорами публиковать отчеты или использовать материалы отчетов для публикации перед стейкхолдерами;
- ввести практику внутреннего и внешнего мониторинга и оценки проектов и программ НПО с привлечением стейкхолдеров.

Качественная информация - необходимое условие того, чтобы заинтересованные стороны могли корректно и обоснованно оценивать деятельность организации и принимать соответствующие меры.

Принципы определения содержания отчета

Существенность (materiality). Информация, включенная в отчет, должна охватывать темы и показатели, которые отражают существенные воздействия организации на экономику, окружающую среду и общество или могут существенно повлиять на оценки и решения заинтересованных сторон. Существенность представляет собой порог, при превышении которого вопрос или показатель становится достаточно важным для включения в отчет.

Охват заинтересованных сторон (stakeholder inclusiveness). Организация, готовящая отчет, должна выявить стороны, заинтересованные в ее деятельности, и пояснить в отчете, каким образом их разумные ожидания и интересы были учтены при подготовке отчета.

Контекст устойчивого развития (sustainability context). Отчет должен представлять результаты деятельности организации в широком контексте устойчивого развития. Важнейший вопрос отчетности в области устойчивого развития — какой вклад организация вносит, или намеревается внести в будущем, в улучшение или

деградацию экономических, экологических и социальных условий, процессов развития и тенденций на местном, региональном и глобальном уровнях.

Полнота (completeness). Охват существенных тем и показателей, а также границы отчетности должны быть достаточны для того, чтобы отразить существенное воздействие на экономику, окружающую среду и общество и дать заинтересованным сторонам возможность оценить результаты деятельности организации за отчетный период. Прежде всего, полнота включает три основных измерения — сферу охвата, границы и временные рамки отчетности. Понятие полноты может также применяться в отношении методов сбора информации, а также к тому, насколько представление информации адекватно с точки зрения предполагаемых пользователей отчета.

#### Принципы обеспечения качества отчета

Сбалансированность (balance). Отчет должен отражать положительные и отрицательные аспекты результативности организации, для того, чтобы сделать возможной обоснованную оценку общей результативности.

Сопоставимость (comparability). Вопросы и информация должны быть выбраны, собраны и включены в отчет единообразно. Сообщаемая информация должна быть представлена таким образом, чтобы позволить заинтересованными сторонам анализировать изменения в результативности организации и дать возможность анализа в сравнении с другими организациями.

Точность (accuracy). Информация, представленная в отчете, должна быть достаточно точной и подробной для того, чтобы заинтересованные стороны могли оценить результаты деятельности организации, подготовившей отчет.

Своевременность (timeliness). Отчетность осуществляется на основе регулярного графика, и информация доступна своевременно, так что заинтересованные стороны могут принимать информированные решения.

Ясность (clarity). Информация должна обнародоваться в форме, понятной и доступной для заинтересованных сторон, использующих отчет. Отчет должен представлять информацию таким образом, чтобы она была понятной для заинтересованных сторон, достаточно осведомленных об организации и ее деятельности.

Надежность (reliability). Информация и процессы, использованные при подготовке отчета, должны быть собраны, документированы, составлены, проанализированы и раскрыты таким образом, который допускает изучение и обеспечивает качество и существенность информации.

### **3.1 Создание нестандартной структуры отчета, для привлечения интереса партнеров, благотворителей**

Этап создания структуры — базовый для любого отчета. Лучшие отчеты выделяются тем, что меняют структуру из года в год, чтобы остаться интересными для целевой аудитории.

Организации, которые фокусируются на аудитории отчета, — выделяют важные вопросы деятельности организации и общества в отдельные разделы.

### **3.2 Ключевой месседж**

Удачно составленный месседж — ключ к успешному отчету. Распространяя этот отчет, вы сможете мотивировать, информировать, воодушевлять и убеждать граждан поддержать вашу организацию.

Что же такое месседж?

Месседж — это ограниченное количество информации, которую вы последовательно доводите до целевой аудитории. Он содержит убедительную

причину для того, чтобы аудитория смогла сделать свой выбор по обозначенной проблеме.

Ваш месседж – это сплав нескольких компонентов:

- вашей самопрезентации;
- решения, за которое вы выступаете;
- необходимого способа достижения (цели организации);
- обоснования;
- убеждения, что решение является для вас высшим приоритетом.

Вот несколько ключевых моментов о месседже:

**Ясный и краткий.** Напишите месседж лёгким и понятным языком и уместите всего в несколько предложений. При произнесении вслух он не должен занимать более одной минуты. Можно применить другой ограничитель: не более 30 слов в формулировке.

**Контрастный и запоминающийся.** Все ваши активисты должны хорошо его знать и уметь пользоваться. Будет не лишним в его формулировке противопоставить себя и своих оппонентов. Покажите, что ваши ценности, достижения или план решения проблем внушают больше доверия, чем достижения оппонентов.

**Последовательный и убедительный.** Человек должен услышать ваш месседж минимум семь раз, прежде чем обратит на него внимание. Используйте все возможные коммуникационные каналы и строго следите, чтобы все сотрудники и волонтеры использовали один и тот же месседж. Говорите о повседневных проблемах граждан: люди склонны поддерживать тех, кто поднимает вопросы о проблемах обычного человека — о пенсиях, ценах, образовании.

**Направленный и мотивирующий.** Обратитесь к той целевой аудитории, которую вы точно можете привлечь на свою сторону. Слова и темы стоит выбрать наиболее близкие и понятные выбранной категории. Хороший месседж устремлён напрямую к человеческим чувствам и интересам.

Месседж это не просто запоминающаяся фраза, лозунг или подробное описание вашей деятельности. Месседж – это центр вашего отчета, именно он призван привлекать внимание слушателей и потенциальных сторонников. Следует потрудиться над его составлением, начиная ещё с этапа подготовки.

### **3.3 Интересный и полезный контент**

Интересный контент - это тщательно продуманные все составляющие отчета — от названия отчета, откровенного описания рисков и подготовки историй успеха клиентов и до фотографий.

Название. У эффектного годового отчета должно быть название, как у запоминающейся книги.

История. Кроме названия важна история. Организацию и ее ценности лучше всего объяснять именно через историю.

### **3.4 Визуализация деятельности**

Модель-деятельности организации лучше всего объяснить через простую и понятную визуализацию

Демонстрация акцента на клиенте. Клиент — один из основных активов любого НПО, поэтому его значение стоит отобразить в отчете.

История успеха – это душевный, эмоциональный рассказ о работе организации через истории жизни клиентов, о роли проекта в их жизни и о тех достижениях, которых они достигли при помощи специалистов/волонтеров проекта.

История должна показать читателю, какой была жизнь клиента «до» встречи с проектом, и как конкретно она улучшилась «после».

#### ИСТОРИИ ДОПОЛНЯЮТ ОТЧЕТ.

- Истории легко запоминаются и их с удовольствием рассказывают.
- Истории находят больший отклик у людей, чем сухие отчеты.
- То, что мы легко забываем в списке или в цифрах, запоминается в историях.
- Истории рассказывают о мире, который окружает читателя.
- Истории имеют сюжет, а не просто перечисляют факты.
- Читатели/слушатели переживают действие в режиме реального времени.
- Читатели/слушатели хотят дочитать/дослушать до конца, чтобы узнать, что будет.
- Герои истории разговаривают читателем, а не с невидимой аудиторией.
- По мере прочтения, читатель сам становится участником действия.
- Хорошие истории кратки, но в них достаточно подробностей, чтобы нарисовать в воображении яркую картину.
- Хорошие истории задействуют эмоции.

Отчет — это визуальный образ вашей компании. В отчетах лучше отдать предпочтение оригинальному визуальному контенту.

Оригинальные иллюстрации. Оригинальные фото. Цветовая гамма отчета. Цветовая индикация помогает сориентироваться, в каком разделе находится читатель. Удобная навигация. Дополненная реальность (использование инновационных электронных отчетов)

### 3.5 Форматы публикации отчетов и их преимущества

**Стандартная версия публикации отчетов** – это в печатном журнальном виде.

**Электронная версия годового отчета.** Она позволяет предложить целевой аудитории именно ту информацию, которая ее интересует. Электронная версия предлагает основные факты, наиболее важную информацию, а также ссылки на отдельные разделы. Это упрощает доступ к информации без необходимости листать всю PDF-версию отчета.

**Инфографический отчет** - Инфографика — популярный инструмент донесения информации с помощью графических образов. Инфографика позволяет разрабатывать визуально интересные решения для годовых отчетов компании. В инфографике можно показать, как развивалась организация, какой вид услуг и в каком объеме организация оказала, отобразить прогресс деятельности.

#### **Видео отчет**

##### **1 Высокая содержательность**

Видеоконтент отличается высокой информационной насыщенностью. Хороший видеоролик за минуту просмотра даст человеку больше информации, чем текст, прочитанный за то же самое время. И даже короткий, но информационно емкий сюжет сообщит потенциальному клиенту больше сведений, чем длинное описание, пусть и с картинками. Максимум информации за минимум времени – хороший способ экономии времени в наш век скоростей.

##### **2 Приоритет визуальной информации для восприятия**

Людам легко воспринимать зрительные образы, на распознавание визуальной информации тратится меньше усилий, чем на усвоение текста. Видеоотчет потребует меньшего напряжения от человека, чем аналогичный отчет в печатном издании. Это не удивительно, ведь около половины ресурсов мозга задействовано для анализа увиденного. При этом текстовую информацию мозг воспринимает как множество

отдельных картинок, и пока не распознает особенности отдельных символов, не будет получено значение слова в общем

### **3 Эффективность запоминания**

Наш мозг устроен так, что изображения запоминаются лучше, чем текст. Эта особенность называется эффектом превосходства изображения. От сведений, полученных в текстовой форме или на слух, наш мозг сохранит в памяти около 10%, тогда как аудиовизуальную информацию запомнит процентов на 60-65. Плюсы видео не только в том, что его легче воспринять, визуальный контент к тому же легче и проще запомнить.

### **4 Многофункциональность**

Универсальность и многофункциональность видеороликов позволяет вписать их практически в любой формат и контент. Скажем, сюжет о деятельности, снятый для отчета, можно использовать для показа возможным партнерам и благотворителям при презентации организации. Помимо этого, его можно разместить на официальном сайте организации, использовать в рекламной рассылке или как видеоконтент для соц.сетей.

## ГЛОССАРИЙ

### **Подотчетность:**

- качество или состояние быть ответственным; обязанность или готовность взять на себя ответственность или отчитываться за свои действия (словарь Мерриэм-Уэбстер)

- это способ, с помощью которого отдельные лица и организации отчитываются перед признанным авторитетом или авторитетами и несут ответственность за свои действия (Edwards, M. & Hulme D. 1995)

- означает разъяснение того, что было сделано, и быть ответственным за результаты этих действий. Это включает разъяснение того, как были использованы средства (MANGO, see <http://www.mango.org.uk/>)

- это обеспечение того, чтобы у пострадавших мужчин, женщин и детей действительно было право голоса в процессе планирования, имплементации и оценки, принятых нами мер на чрезвычайную ситуацию, в которой они оказались (The Emergency Capacity Building Project, see <http://www.ecbproject.org/>)

- это процессы, посредством которых организация принимает на себя обязательство обеспечивать удовлетворение и достигать баланса потребностей стейкхолдеров в процессе принятия решений и деятельности (Pathways to Accountability: The GAP Framework, One World Trust (2005).

- это процесс несения его участниками ответственности за свои действия (Fox, J.A., Brown, L. (1998).

- касается как «несения ответственности» перед другими, так и «принятия ответственности» за себя (Cornwall A., Lucas, H., & Pasteur, K. (2000).

- это способ обеспечения ответственного применения власти. В связи с этим подотчетность - это процесс учета мнений и несения ответственности перед различными стейкхолдерами, прежде всего людьми, на которых направлена власть или сила. (HAP International, see <http://www.hapinternational.org/what-we-do/hap-standard.aspx/>)

**Бенефициар** – выгодоприобретатель. Лицо, в отношении которого оказывается услуга, получатель услуг НПО.

**НПО (неправительственная организация)** - некоммерческая организация (за исключением политических партий, профессиональных союзов и религиозных объединений), созданная гражданами и (или) негосударственными юридическими лицами на добровольной основе для достижения ими общих целей в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

**Подотчетность вниз** - подотчетность НПО перед благополучателями и целевыми группами

**Подотчетность вверх** – подотчетность НПО перед частными или государственными донорами

**Подотчетность НПО перед бенефициарами** – ответственность неправительственных организаций перед получателями услуг за исполнение принятых обязательств путем систематического предоставления достоверной информации о целях и деятельности организации, вовлечения заинтересованных сторон в планирование и оценку качества услуг и создания каналов обратной связи.

**Прозрачность НПО** – набор управленческих практик, которые позволяют НПО быть подотчетными и обеспечивают: общедоступную и точную финансовую информацию; информацию о своей миссии и реализуемых программах/проектах и мероприятиях. **Стейкхолдер** - группы, организации или индивидуумы, на которые влияет НПО и от которых она зависит, значимое окружение НПО.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. <https://rspp.ru/12/11938.pdf> Руководство по отчетности в области устойчивого развития
2. [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/agenda21\\_ch27.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21_ch27.shtml) Укрепление роли НПО: партнеры в процессе обеспечения устойчивого развития
3. <https://civilcenterlorda.kz/upload/iblock/1d8/POSOBIE-po-podotchetnosti-NPO-pered-benefitsiarami.pdf> Пособие по подотчетности НПО перед бенефициарами
4. [https://static.america.gov/uploads/sites/8/2016/05/The-NGO-Handbook\\_Handbook-Series-Russian\\_508.pdf](https://static.america.gov/uploads/sites/8/2016/05/The-NGO-Handbook_Handbook-Series-Russian_508.pdf)