

NOTA BENE 1

Tények és vélemények civil szemmel civileknek



Ahogy a megrendelő megfogalmazta...



Ahogy a projektvezető értetette az elvárásokat...



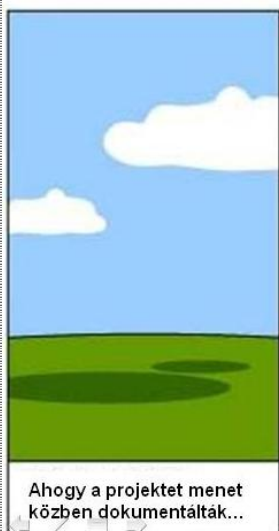
Ahogy a tervező elképzelte...



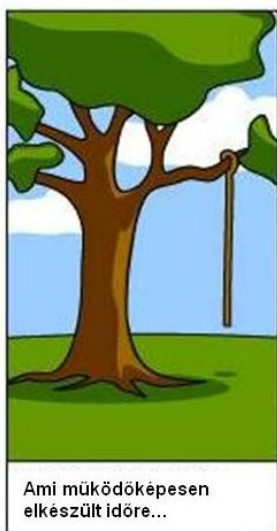
Ahogy a programozó kivitelezte...



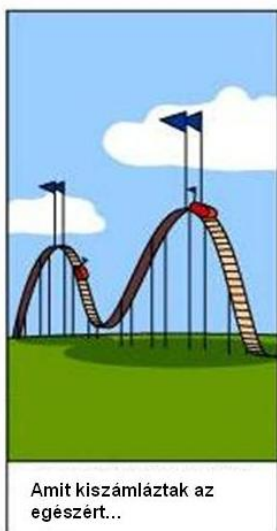
Ahogy a konzultánsok leirtak a projektet...



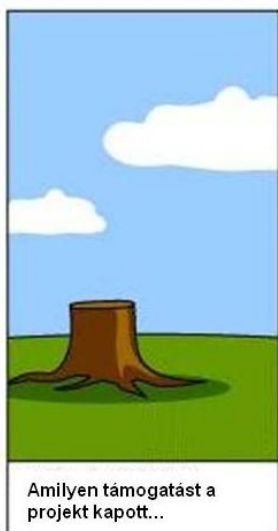
Ahogy a projektet menet közben dokumentálták...



Ami működőképesen elkészült időre...



Amit kiszámoltak az egészért...



Amilyen támogatást a projekt kapott...



Amire valójában szükség és lett volna...

Projektfejlesztés, pályázatírás



Tanácsadók a
Fenntartható
Fejlődésért

Impresszum

Projektfejlesztés, pályázatírás

Szerkesztette:

Perneckzy László, perneckzy.laszlo@mobius.hu,
(20) 39 00 566

Horváth Kinga
Kapitány Ákos

Készült a Nemzeti Civil Alap támogatásával



Tanácsadók a
Fenntartható
Fejlődésért

www.tff.hu
tff@tff.hu
(30) 661-1814
(30) 969-7366

A Tanácsadók a Fenntartható Fejlődésért egyesület küldetése az emberek és közösségek fejlődésének és együttműködésének elősegítése, megerősítése a fenntartható fejlődés érdekében.

Célunk, hogy a tréneri / facilitatori tudást ötvözzük a fenntartható fejlődés elveivel. Olyan civil, üzleti és állami irányítási és tervezési módszereket kidolgozásával és meghonosításával foglalkozunk, amelyek az adott szervezet tevékenységében megerősítik a fenntarthatósági szempontokat, hozzájárulnak a helyi fenntarthatóság és fejlődés megvalósításához. A tagok között megtalálhatók a magyar zöldmozgalom ismert tagjai, szervezői és segítői, illetve a szociális és üzleti szféra professzionális facilitátorai egyaránt.

I	Projekttervezés.....	4
1	Mi a projekt ?	4
2	A projekttervezés lépései.....	4
2.1	A megoldandó probléma elemzése	4
2.2	Projektcélok kitűzése.....	4
2.3	A projektcélok egyeztetése a szervezet stratégiájával és a fenntarthatósággal	4
2.4	A projekt működésének megtervezése	6
2.5	A minőségbiztosítás kidolgozása.....	7
II	Forrásszerzés, Pályázatírás	8
1	A forrás nem csak pénz !.....	8
2	Ingyenmunka?!.....	8
3	Mennyit ér a munkánk?	8
4	A civil nem dilettáns.....	8
5	Nem koldulás, hanem átvállalt szolgáltatás!	8
6	Probléma-megoldás vagy értékteremtés?.....	8
7	Qui prodest, avagy miért támogatna minket valaki?	9
8	Mecénás, szponzor vagy közreműködő?	9
9	Szerződéses viszony	9
10	Hány pályázatot írjunk?!	9
11	Kinek írjuk a pályázatot?	10
12	Pályázatfigyelés - Honnan tudjunk a lehetőségről?	10
III	A pályázat részei	10
1	Kísérőlevél.....	10
2	A pályázat adatlapja és rövid összefoglalása.....	11
3	A pályázó bemutatása	12
4	Az igény ismertetése.....	13
5	Célok és módszerek	13
6	Értékelés	13
7	A folytatás lehetősége	14
8	Logikai keretmátrix (LKM).....	14
9	Költségvetés	16
10	Módszerek pályázatunk önellenőrzésére	17
11	Tipppek, trükkök	18
IV	Az eredményes csoportmunka módszerei	20
1	Szerepek a csoportban.....	20
2	Viselkedés konfliktushelyzetekben	21
3	Melyiket mikor alkalmazzuk?.....	22
V	Felhasznált irodalom:	23

I Projekttervezés

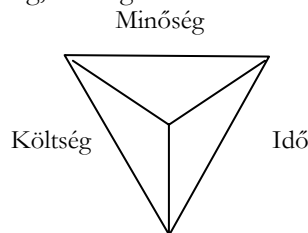
1 Mi a projekt ?

A „projekt” olyan tevékenység / összetett tevékenységek sorozata, amely általában újszerű vagy egyedi terméket, szolgáltatást állít elő és

- pontosan meghatározott célja van
- pontosan meghatározott erőforrásokon alapszik (emberi, pénzügyi, anyagi)
- pontosan meghatározott időkeretben
- pontosan meghatározott, mérhető eredményre vezet

A legtöbb napi tevékenységünk „projekt”. Mi kell például egy bevásárláshoz?! Bevásárló-lista, idő, pénz, szatyor, egy erős ember, aki hazacipel a cekkert. Mitől sikeres a bevásárlás? Idő és költség-hatékony, a kereteken belül maradtunk, a haszonélvezők (család) elégedett, indokolt dolgokat vásároltunk...

A projekt három legfontosabb tényezője a minőség, költség és idő.



A projekt jellegétől függően a belső arányok eltolódhatnak. Egy konferencia esetében az idő-faktor lényeges, mivel a dátumot nem tolhatjuk hátra. Kiadványok, mérnöki munkák esetében a minőség az elsődlegesen fontos, inkább csúszson kicsit a határidő. Nagyobb tömegű termelés esetében a költség-tényező lehet a leglényegesebb – ezres nagyságrendben a darabár kicsiny drágulása is óriási összeget jelenthet.

2 A projekttervezés lépései

1. A megoldandó probléma elemzése
2. A projektcélok kitűzése
3. A projektcélok egyeztetése a szervezet stratégiájával és a fenntarthatósággal
4. A projekt működésének megtervezése
5. A minőségbiztosítás kidolgozása

2.1 A megoldandó probléma elemzése

A kiindulási helyzet elemzése során sok olyan probléma felvetődhet, amelyek bonyolult összefüggéseket takarnak. Annak érdekében, hogy a problémákat ne csak tünetileg, hanem valójában, a gyökereiknél orvosolni tudjuk, alaposabban elemezni kell ezek ok-okozati összefüggéseit.

A problémaelemzés lépései:

1. A felmerült problémák rangsorolása fontosság szerint.
2. A kiemelt problémák pontosítása, átbeszélése, hogy mindenki értse, mi mit takar.
3. A problémát kiváltó okok összegyűjtése.
4. Ok-okozati háló megrajzolása a probléma gyökerének feltárása érdekében.
5. Kulcsfontosságú okok és esetleges ördögi körök kiválasztása.
6. Lehetséges megoldások keresése. (Törekedjünk a kreatív csoportmunka feltételeinek a biztosítására!)

2.2 Projektcélok kitűzése

A fentiek alapján kidolgozott megoldási alternatívákat kell ezután projektcélokká fogalmaznunk. Ez általában azt jelenti, hogy a sokszor általánosságban megfogalmazott ötletet konkrét, mérhető, megfogható projektcéllá fogalmazzuk át. (Pl.: „A fiatalok környezettudatosságának fejlesztése” helyett azt mondjuk, hogy „Erdei iskola beindítása a helyi általános iskolák felső tagozatai számára.”)

2.3 A projektcélok egyeztetése a szervezet stratégiájával és a fenntarthatósággal

Annak érdekében, hogy az új projekt illeszkedjen a szervezet korábbi tevékenységeihez és hosszú távú stratégiájához, valamint a fenntarthatóság elveihez, az alábbi szempontokból érdemes megvizsgálni a terveinket:

- Illeszkedik-e a tervezett projekt a szervezet hosszú távú céljaihoz?
- Van-e kölcsönhatás a szervezet többi programjával? Épít-e valami korábbi projektre? Milyen másik jelenlegi tevékenységünket segítheti?
- Milyen hatással lehet a szervezet fejlődésére? Hozzájárul-e a szervezet (emberi és anyagi) bázisának építéséhez?
- Milyen társadalmi vonatkozásai lehetnek projektünknek? Hozzájárul-e a helyi közösség vagy a tervezett célcsoport helyzetének hosszú távú javulásához?
- Gazdasági szempontból fenntartható lehet-e a projektünk hosszabb távon? (Például: külső segítség nélkül hogy fogjuk működtetni később?)
- Hozzájárul-e a projekt az ökológiai feltételek megőrzéséhez?

Fenntartható fejlődés

„A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit, anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket” (ENSZ – Közös Jövők Jelentés, 1987) A Brundtland bizottság által adott definíció a legismertebb, sajnos már-már kiüresedett szólamná vált, még mielőtt a világ megtöltötte volna tartalommal. Ez persze nem a mondat hibája, de a változatosság kedvéért álljon itt még egy a fenntartható fejlődés több mint 100 féle (!) meghatározásából: **„A fenntartható fejlődés a folytonos szociális jólét elérése, anélkül, hogy az ökológiai eltartó-képességet meghaladó módon növekednénk.”** (Herman Daly)

Ugyancsak Daly fogalmazta meg legjobban a növekedés és fejlődés közti különbséget: **„Növekedés az anyagi gyarapodás következtében beálló méretbeni változás, mag a fejlődés a nagyobb teljesítőképesség elérését jelenti”. A növekedés mennyiségi, a fejlődés minőségi változás.**

A fenntartható fejlődés egyik alapvető ismérve a holisztikus, rendszerszemléletű megközelítés, az összes elem és ok-okozati összefüggés felismerése. A fenntartható fejlődés olyan elvek tiszteletben tartásával valósulhat meg, mint például:

- Rendszerszemléletű megközelítés
- Gazdasági, társadalmi és ökológiai szempontok együttes figyelembe vétele
- Természeti erőforrások megőrzés melletti használata
- Megelőzés és elővigyázatosság
- Helyi erőforrások hasznosítása
- A környezeti feltételeknek megfelelő használat
- A sokféleség megőrzésének elve
- A nem anyagi értékek elve
- Eltartóképesség szerinti használat
- Szubszidiaritás

A hetvenes évek óta az emberiség – nem csak a zöldek, de az állami és gazdasági döntéshozók is – felismerték a növekedés határait. Fontos stratégiák, egyezmények és megállapodások születtek, de a folyamat igen lassú, rengeteg az érdeklentét, a megtorpanás, visszafordulás és kibúvás - miközben globális és lokális környezetünk állapota folyamatosan romlik.

A gazdaság, a társadalom és a környezet viszonyrendszerével kapcsolatban ugyanis rengeteg a súlyos félreértés. A jelenlegi fejlesztési irányvonalakban a „dübörgő” gazdasági fejlődés, a GDP növelése jelenti a célt, amelyből megoldhatjuk a szociális és környezeti problémákat.

Ami azonban megoldásnak tűnik rövidtávon, a visszacsatolások révén hatványozottan újratermeli a problémákat. E tekintetben a közlekedés példája a leglátványosabb. Ma már mindenkinek lehet biztonsági övvel, légzsákkal felszerelt biztonságos autója, épülnek az autópályák, magas és mélygarázsok, még a városi utak minősége is javulgat. Csakhogy a motorizáció növekedése nem megoldást jelent a közlekedési problémákra, hanem maga a közlekedési probléma okozója.

Hasonlóképp a gazdaság fejlődése a jólét egyik, de nem egyetlen tényezője. Fontos tehát elfogadnunk azt a szemléletet, mely szerint a fejlesztési programok **célja** a szociális jólét, az élet minőségének javulása, amelyhez a gazdaság, a versenyképesség és a munkahelyek számának növelése, a beruházások és támogatások **eszközt** jelentenek, a környezet, a természeti erőforrások folytonos megléte pedig **előfeltétel**.

Olyan projektekre és pályázatokra van szükség, amelyek azon túl, hogy megfelelnek az uniós elvárásoknak, a környezetvédelmi jogszabályoknak és előírásoknak, céljaikat és eszközeiket tekintve egyaránt érdemben figyelembe veszik a fenntartható fejlődés alapelveit és módszereit.

2.4 A projekt működésének megtervezése

Az első lépés a munkaterv kidolgozása, azaz munka lebontása kisebb önálló lépésekre, „munkacsomagokra”. Ezt nagyobb projekteknél szintről-szintre érdemes végezni, haladva a részletek felé. Vezérlő szempontok lehetnek:

- a munkafolyamat időbeli lefolyása,
- a meglévő szervezeti hatáskörök (pl.: beszerzés, gyártás, értékesítés),
- földrajzi elhelyezkedés.

Ez a munkaterv képezi azután az alapot az **ütemtervhez, költségvetéshez, és a felelősök kijelöléséhez.**

Ütemterv

Legegyszerűbb, és legáttekinthetőbb a sávós ún. Gantt-diagram¹. Ez lehetővé teszi később a projekt lebonyolítás közben az előrehaladás gyors ellenőrzését is.

Munkaterv	1. hó	2. hó	3. hó	4. hó	5. hó	6. hó
1. Kiadvány						
- megírás						
- tördelés						
- kinyomtatás						
2. Akciónap						
- megszervezés						
- helyszíni lebonyolítás						
3. Honlap						
- tartalom megírása						
- internetre feltenni						

Bonyolultabb, főleg műszaki projekteknél szokásos az ún. hálós tervek (pl. CPM) alkalmazása is. Ez lehetővé teszi a technológiai összefüggések illetve elkészülési idők alaposabb tervezését, áttekintését. A civil szervezetek munkája során ez ritkábban használatos.

Költségvetés

A kidolgozott munkatervünk alapján készíthetjük el a projekt költségvetését is.

Munkaterv	Költségtétel	Teljes ktg.	Meglévő forrás	Hiányzik
1. Kiadvány				
- megírás	tiszteletdíj	100 000 Ft	50 000 Ft	50 000 Ft
- tördelés	nyomdaktg.	20 000 Ft	0	20 000 Ft
- kinyomtatás	nyomdaktg. (150 Ft x 1000 pld)	150 000 Ft	0	150 000 Ft
2. Akciónap				
- megszervezés	kommunikáció	20 000 Ft	20 000 Ft	0
- helyszíni lebonyolítás	közterület bérlet	15 000 Ft		15 000 Ft

Felelősségi mátrix

Az alapszabály: az a tevékenység, amelynek nincs felelőse, az nem is lesz soha végrehajtva. A projekt működésének kidolgozása tehát a projektbeli szerepek, felelőségek kidolgozását is magában kell, hogy foglalja. Ez egyszerűbb esetben azt jelenti, hogy kijelöljük az adott tevékenység felelősét. A gyakorlatban azonban a projektek egy olyan csapatszéméletet igényelnek, amihez ez már kevés. A csapaton belüli kommunikáció többet igényel. Egy adott tevékenység végrehajtásának felelőse mellett ki lehet jelölni további szerepeket is, például ki az, aki még részt vesz abban, és, ki az, akit csak informálni kell. Előző munkatervünk így nézne ki ez alapján:

Tevékenység	Felelős	Résztevő	Informálandó
1. Kiadvány			
- megírás	Laci	Laci, Judit, Feri	Elnökség tagjai
- tördelés	Laci	Piroska	
- kinyomtatás	Laci		Elnökség tagjai

¹ A Gantt nem betűszó, hanem feltalálója Henry Laurence Gantt (1861-1919) mérnök után kapta a nevét. Már az 1920-as években használták, először olyan nagy „környezetformáló” projekteknél, mint a Hoover-gát építése 1931-ben. A Gantt emlékére a menedzser szakma egyik legfontosabb kitüntetése.

2.5 A minőségbiztosítás kidolgozása

Már a munkaterv kidolgozása közben gondolni kell a minőségbiztosításra, és a szükséges tevékenységeket be kell tervezni. Meg kell beszélni, hogy milyen formában kívánjuk ezt végezni, és a szükséges költségeket a költségvetés készítésénél fel kell tüntetni. Tehát tulajdonképpen mindez az előző fejezethez tartozik. De sokszor el szokott maradni, vagy nem kellő fontosságot tulajdonítanak neki, ezért itt egy külön témakörben összefoglalunk néhány alapvető kérdést illetve módszert ezzel kapcsolatban.

Tisztázandó kérdések:

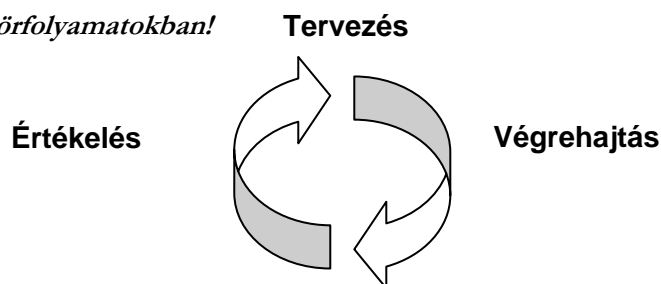
- Mikor értékelünk?
- Mit mérünk folyamatosan a projekt során (folyamatkövetés, monitoring)
- Mit értékelünk csak nagyobb szakaszok vagy a projekt végén?
- Mit értékelünk esetleg bizonyos idő elteltével (utómunka, follow-up)
- Milyen módszerrel értékelünk?
- Ki végzi az értékelést? Kell-e bevonnunk külső megfigyelőket?
- Milyen visszajelzést várunk az érintettektől, a projekt célcsoportjától? Hogyan vesznek ők részt az értékelésben?

Figyelem! Az értékelést a projekt mindhárom jellemzőjét (Teljesítmény, Határidő, Költségvetés) szem előtt tartva kell végezni.

A munkatervünket alapul véve könnyen kezelhető, áttekinthető táblázatokat is készíthetünk az értékeléshez:

Tevékenység	Tervezett eredmény	Tényleges eredmény	Eltérés oka	Korrekció / Tanulság
1. Kiadvány				
- megírás				
- ...				

Gondolkodjunk körfolyamatokban!



II Forrásszerzés, Pályázatírás

1 A forrás nem csak pénz !

Forrásnak tekintjük a projekt sikeréhez szükséges eszközök, feltételek összességét. A pénz a munka eszköze, nem célja. Gondoljuk át, hogy a célunk eléréséhez pénz kell e nekünk, vagy inkább információ, szakértelem, önkéntes munka!

A modern világ leggyakoribb kérdése: hogyan? Hogyan oldjunk meg egy problémát, hogyan jussunk A-ból B-be? Hogyan legyünk egészségesek, hogyan termeljünk többet, hogyan legyen erősebb a gazdaság, hogyan legyünk sikeresebbek? A források és eszközök e kérdésnek vannak alárendelve, de az senki nem kérdezi: miért? Miért van szükségünk több forrásra?

2 Ingyenmunka?!

„Semmi sincs ingyen! Azt állítani, hogy mi ingyen dolgozunk, saját munkánk lebecsülése.

Egy hasonlattal élve: a nagy expókra vagy kiállításokon körbejár a sok vendég, az ajándék szatyrot telepakolja szórólapokkal, brosúrákkal, eldobható ajándék tollakkal és csokikkal. „Ingyen” van, és kb. ennyire becsüli is meg. Ha egy kiadványért csak az ár töredékét, 10 forintot kell fizetünk, abba már csak ezért is inkább belelapozunk, mert valami picit érzékelünk az értékéből.

Különösen fontos ez egy olyan világban, amelyben mindennek ismerjük az árát, de szinte semminek nem ismerjük az értékét. Tudatosítsuk magunkban: Ha egy szolgáltatást „ingyen” biztosítunk, akkor a szponzor fizet. Ha pedig önkéntesen, ellenszolgáltatás nélkül dolgozunk, akkor saját ráfordított időnkkel és szakértelmünkkel jelentős hozzáadott értéket állítunk elő, amit forintosítva ki lehet és ki is kell mutatni!”
Mennyi az önkéntes munka értéke? Egy valós példa: ha 5 önkéntes fejenként átlagosan heti 5 órát szán a szervezetre szerény, 250 forintos órabérrel számolva éves szinten 325 ezer forintot jelent!

3 Mennyit ér a munkánk?

Sok szervezet nehezen tudja meghatározni, mennyit ér a munkájuk. A megoldás egyszerű: gondoljuk át, mennyiért végezné el egy KFT ugyanezt a munkát?

Ha környezeti neveléssel foglalkozunk, alapul vehetjük egy óraadó tanár díját, ha időseket gondozunk, egy nővérét, ha kutatunk, egy mérnökórát is. A profitérdekelt árképzés egyszerűen: közvetlen költségek + háttérköltségek + nyereség. Önkéntes alapon a nyereségről való lemondás az általunk hozzáadott érték, de a közvetlen és háttérköltségek alultervezése a projekt minőségét veszélyeztető hiba.

4 A civil nem dilettáns

Nem attól válik valaki elismert szakemberré, hogy főállásban foglalkozik valamivel. Az amatőr, műkedvelő, önkéntes nem feltétlenül dilettáns, kontár. Sőt, adott esetben egy megalkuvást nem tűrő civil hitelesebb, mit bármelyig hivatásos. Legyünk tisztában képességeinkkel, tudásunkkal, értékeinkkel és legyünk büszkék civilségünkre.

5 Nem koldulás, hanem átvállalt szolgáltatás!

A "kéregető-adakozó" szemlélet idejétmúlt. A támogatási folyamatban két vagy több, önálló jogi személyiséggel és küldetéssel rendelkező szervezet vállal szerződéssel szabályozott partneri viszonyt. Ilyen értelemben egy falusi óvoda és az Angol Kormány egyenrangú fél!

Üzleti kapcsolatban a vevő és a szolgáltató közvetlen viszonyban áll, a megrendelő igényeit elégíti ki:

Vevő \leftrightarrow Szolgáltató

Non-profit kapcsolatban a szponzor a vevő, aki „helyett” a szolgáltató egy harmadik személynek nyújt szolgáltatást:

Szponzor \rightarrow Szolgáltató \rightarrow Haszonélvező

Mivel nincs közvetlen visszacsatolás, a feladatunk összetett: meg kell győznünk a lehetséges támogatót arról, hogy vállalja fel az ügyet, minket bízson meg a feladattal, korrekt és átlátható szolgáltatást kell nyújtanunk a haszonélvezők javára, valamint gondoskodnunk kell a támogató irányába való visszacsatolásról. (A haszonélvező nem feltétlenül valós személy: a természet, az állatok stb. is)

6 Probléma-megoldás vagy értékteremtés?

A probléma-megoldó projekt valamely negatív jelenséget próbál eltüntetni. A humanitárius, környezet- vagy egészségvédelmi tevékenységek ilyenek.

Értékteremtő projektek nélkül nem lenne ugyan katasztrófa, de az életünk minősége leromlana, ami hosszú távon megint csak gondot jelentene. A művészeti, kulturális, oktatási projektek jellegzetesen értékteremtő projektek, amelyek jobba teszik a világot.

Ha egy projekttel „tüzet oltunk”, azaz választ próbálunk adni valamely problémára, az nem előbbre való, mint az értékteremtés, valami új építése. Az hajléktalanok segítése és egy szimfonikus zenekar támogatása nem összevethető! (Lásd a fontossági sorrendről szóló fejezetet - 2.4. pont)

7 Qui prodest, avagy miért támogatna minket valaki?

A legfontosabb: találjuk meg, hogy egy lehetséges támogatónak miért lehet **érdeke** támogatni minket?

Ha a szponzor ugyanott él, ahol mi, akkor őt is ugyanaz zavarhatja, mint minket! Adott esetben az „ugyanott él” érthető úgy is, hogy ő is Földön él: Lehet, hogy nekünk kell a problémára érzékeny tennünk!

A közvetlen érdek általában előnyösebb, mint „közös morális” érdek: ha a lakóhelye tisztább lesz a szemégyűjtés után, a gyereke is mehet táborozni vagy a támogatást levonhatja az adójából.

Vigyázzunk, kitől fogadunk el pénzt, lehetnek rejtett, hátsó érdekek is a háttérben: ha egy atomerőmű „zöldek” támogat, akkor jó eséllyel akarja zöldre festeni magát!

A legfontosabb: lehet, hogy a támogatás a feladata! A kormányzati támogatásokat elosztó szervek NEM szponzorok, hanem közvetítők. Nekünk. partnereknek tehát jogunkban áll kifogástalan ügymenetet megkövetelni tőlük! Emellett, ha egy ügyosztály feladata a valós szponzor (állam, minisztérium. tulajdonos) stratégiai döntéseinek végrehajtása, akkor érdeke, hogy a leginkább ide illő tevékenységeket támogassa,

8 Mecénás, szponzor vagy közreműködő?

Tudjuk, hogy mire kérjük meg a támogatót, és mit ajánlunk cserébe. A mecénás jószolgálatból, előre kikötött ellenszolgáltatás nélkül, „névtelenül” támogat, míg a szponzor joggal várja el nevének feltüntetését – azaz reklám-tőkét kovácsol a támogatásunkból.

Ha csak lehet, ajánljuk fel a személyes közreműködés lehetőségét! Ha a bankelnök nyitja meg az oktatóközpontot, máris elkötelezettebb irányunkba. Ha a projekt megvalósítása során részt vesz a munkában, akkor nő irányunkba bizalma.

9 Szerződéses viszony

A partneri viszony alapja, hogy a legkisebb támogatást is szerződéses viszonynak tekintjük. Ha a barátunktól kapunk egy doboz színes ceruzát, akkor feltételezi, hogy rajzolunk vele, és nem tüzet rakunk belőle.

Az ajánlattételről (pályázatról) részletesen lesz szó, de ismét hangsúlyozzuk: a támogató és a támogatott egyenrangú partner – egyik sem alávetett. (A támogatást kérők között is akad fennhéjázó, „te csak add a pénzt, a többit hagy rám!” típus.

A támogatott a szponzor nevében (is) jár el, ezt mindig tartsa szem előtt – és fordítva: megállapodás szerint a szponzor is hirdetheti a projekt eredményeit. A legfontosabb az arányosság (lenne): sajnos több példát látunk arra, hogy egységnyi támogatási összegre százszoros (!) reklámköltség jut. Fontos a támogatói kultúra fejlesztése is.

10 Hány pályázatot írjunk?!

A válasz: egyet!

A szervezetünk működése – a küldetés, jogi helyzet, infrastruktúra, önkéntesek, szakértők, különféle időtávú programtervek és költségvetések – adják a pályázati szöveg 85 százalékát.

A pályázati dokumentáció háromnegyede előre elkészíthető a „fióknak”: Kidolgozott küldetés, program, éves munkaterv, költségvetési terv, alapító okmányok, banki kivonat, aláírási címpéldány, megbízólevél, önéletrajz, információs anyagok, újságcikkek és más híradások, támogató levelek, stb.

A pályázati írás tehát nem több mint a *begépelés*, a munkatervünk rendszerezett formába öntése. Az alábbiakban egyenként áttekintjük a pályázat részeit, és igyekszünk mindegyikhez pár hasznos tanáccsal szolgálni.

Egy hasonlattal élve, a pályázat készítése olyan, mint a pizzasütés: a tészta mindig ugyanaz, a feltét változhat a vendég ízlése és kívánalmai szerint.

A realitás azt mutatja, hogy kevés szervezet írja meg „A” pályázatát, nem szeretünk időt és energiát áldozni a tervezésre, hanem mindenki az aktuális kiírásokra, pályázati lehetőségekre mozdul rá. Csak biztathatók mindenkit: szánjuk rá az időt, ha előre dolgozunk, sok időt spórolhatunk meg, és munkánk minősége is javul.

11 Kinek írjuk a pályázatot?

Mindig próbáljuk a bíráló helyébe képzelni magunkat! Hogy néz ki egy bíráló?

Így:



Úgy írjuk a pályázatunkat, mintha egy túlterhelt, morcos, fáradt embernek kellene röviden, egyszerűen és érthetően "eladnunk" a programunkat, úgy, hogy az emlékezetes és megkapó legyen! (Az esetek nagy részében ez így is van...)

12 Pályázatfigyelés - Honnan tudjunk a lehetőségről?

Alaptétel tehát: nem az az érdekes, hogy mely támogatóhoz pályázunk, mivel a programunk alapvetően nem változhat(na) a kiírás hatására. Mindegy, ki a bíráló – a lényeg, hogy a mi pályázatunk figyelemfelkeltő és bizalmat gerjesztő legyen, hogy bennünket válasszon!

A lehetőségekről az adott szervezet honlapján és pályázatfigyelésre szakosodott kiadványokból és honlapokról tájékozódhatunk. A legegyszerűbb az alábbi gyűjtő-portálok valamelyikéről elindulni:

<http://www.palyazat.lap.hu/>

<http://eupalyazat.lap.hu>

<http://www.palyazatiras.lap.hu/>

<http://projektek.lap.hu/>

III A pályázat részei

A pályázat részein nem a megírás vagy a fontosság sorrendjében megyünk végig, hanem abban, ahogy azt a bíráló látja, ha kiveszi a kupacból.

1 Kísérőlevél

A kísérőlevél nem elengedhetetlen, de szokásos része egy pályázatnak.

A kísérőlevél céljai:

- A támogató udvarias megszólítása;
- felhatalmazás, megbízás a szervezettől a projektmenedzser felé;
- rövid utalás a pályázat tartalmára (NEM leírás, összefoglalás, mivel a kísérőlevelet általában nem kezelik együtt a pályázattal!)
- a pályázattal kapcsolatos elkötelezettségünk jelzése.

FONTOS!!! A pályázatnak kell magáért beszélnie, nem a kísérőlevélnek kell eladnia azt! A kísérőlevél ne legyen tolakodó, nyomást gyakorló, fenyegető! Ne próbálja megmagyarázni, hogy miért "kell" a támogató szervezetnek pénzt adnia nekünk, ugyancsak ne legyen megalázkodó se. Tekintse a címzettet jövőbeli partnerének, ne leendő "urának és parancsolójának"!

Lehetőleg megnevezett személynek írjon ne "tisztelt cím"-nek, ha erre nincs lehetőség, akkor „Tisztelt kuratórium!”-ot írhatunk.

A kísérőlevelet a pályázó szervezet képviselője, esetleg a szervezet vezetője is kézzel írja alá, pecsételje le.

2 A pályázat adatlapja és rövid összefoglalása

A bírálók az adatlapot olvassák el az alapinformációkért. Itt kell megragadni figyelmüket, felkelteni érdeklődésüket, hogy egyáltalán tovább olvassanak!

A kiírók többsége saját űrlapot biztosít, pályázatunkat ez alapján adminisztrálják.

Megengedhetetlen, hogy az adatlapon bármi hiba, vagy hiányosság legyen!

Figyelmesnek kell lenni, az űrlapok évről-évre változhatnak. A Nemzeti Civil Alap (NCA) pályázatokat például nagyon könnyű összekeverni

A címlap részei

- **A pályázat címe**

Legyen egyértelmű, figyelemfelkeltő, rövid és emlékezetes! A cím alapvetően befolyásolhatja, hogy egyáltalán kezünkbe vesszünk-e egy könyvet. A jó cím referencia-pont, hívószó, amelyre a bírálók hivatkozhatnak az döntéshozó ülés során. A „Környezetvédelmi tábor szegedi kisiskolásoknak” informatív, de nem túl izgalmas. Az „Ősember tábor” tán félrevezető picit, de érdekesebb.

- **A pályázó szervezet neve**

Fontos a pontos azonosítás, különösen, ha esernyőszervezet csoportjáról van szó. Több szervezet együttműködése esetén a fő megvalósító és a felelősségvállaló /pályázó/ szervezet adatai is szerepeljenek!

- **A pályázó pontos adatai**

A szervezet neve, rövidítése, postacím, irodacím, telefonszáma, fax, mobil, email, skype, honlap cím, bejegyzés száma, közhasznúsági azonosító, adószám, bankszámlaszám, swift-kód, számlavezető pénzüintézet.

Ezeket az adatokat oly sokszor írjuk le, hogy épp ezért könnyű eltéveszteni!

- **A pályázó csoport képviselőjének adatai - név, elérhetőség.**

Nem feltétlenül a csoport vezetője! Az a személy kerüljön megnevezésre, aki a támogatókkal tartja majd a kapcsolatot, további adatokkal tud szolgálni a pályázatot illetően és felelős azért.

- **A benyújtás dátuma, a pályázott tevékenység időtartama.**

Főleg határidős pályázatoknál jó, ha a címlapon szerepel ez az adat. Néha hosszabb idő is eltelik a pályázat benyújtása és az elbírálás között, ezért is fontos tudni, mikor került beadásra.

Kezdetének és végének napra pontos dátuma. Amennyiben a tevékenység szakaszokra oszlik, azok dátumai is legyenek benne.

- **A támogatótól kért pénzösszeg.**

Megfelelő pénznemet válasszunk. Nem kötelező, de jó ha itt feltüntetjük, hogy mennyi a tevékenység megvalósításához szükséges teljes pénzösszeg /a költségvetési oldal főszáma/, és ebből mennyi a rendelkezésre álló pénzösszeg - saját forrás, egyéb támogatóktól származó juttatás - a kettő különbsége értelemszerűen a támogatótól kért összeg kell, hogy legyen.

- **A pályázat összefoglalása**

- ki?, mit?, hol?, miért?, mikor?, hogyan?

- a pályázó bemutatása, utalás korábbi tevékenységeire és hitelességére

- a probléma felvetése, a megoldásra tett javaslat (hosszú táv)

- konkrét tevékenység, alkalmazandó módszerek leírása (rövid táv)

A tevékenység tömör összefoglalása nagyon fontos! Nem szép dolog, de gyakran csak ennek az elolvasására jut a bírálók idejéből, azaz ezen állhat, vagy bukhat egy pályázat sorsa!!!

Az összefoglalást utoljára, a kész pályázat alapján lehet legjobban megszövegezni!

Az írók sem a kecsegtető fülszövegből „bővítik fel” a könyvet, hanem ezt írják meg utoljára! Egy felvezető idézet is jól jöhet - ha van egy hangzatos, rövid, figyelemfelkeltő mondat, amely megragadja a bírálók figyelmét, érdemes a címlapra tenni!

Egy frappánsan összeszedett, minden lényeges információt tartalmazó, világos és rövid összefoglaló bekezdést levelekben, sajtóban, fórumokon is jól tudunk majd használni!

A pályázat összefoglalása:

- Legalább egy mondat jelzi a csoport hitelességét, elszámoltathatóságát
- Legalább egy mondat jelzi a problémát, illetve szükségletet
- Legalább egy mondat jelzi a célokat

- Legalább egy mondat jelzi a felhasznált módszereket
- Egyértelműen meghatározza a kért összeget, a teljes költségvetést és a rendelkezésre álló forrásokat
- Rövid, lényegre törő, tömör
- Érdekes és világos

3 A pályázó bemutatása

Bármilyen kapcsolatfelvétel esetén az első dolog a bemutatkozás. A leíró részt is ezzel kezdjük: a csoport bemutatása, az eszköz, amely megismerteti a támogató szervezetet a pályázó tevékenységeivel, képességeivel, megalapozza hitelét.

Nem szabad elhanyagolni abban az esetben sem, ha egy szervezet már sokadszorra pályázik ugyanahhoz a támogató szervezethez: minden pályázatot külön-külön regisztrálnak, külön azonosítási számot kap, azaz minden pályázat egy "kis külön világ". Nem lehet tehát elintézni a dolgot annyival, hogy "már úgyis ismernek minket" - régi és régen látott ismerőseink memóriáját is fel kell frissíteni néha.

A bemutatás részei:

- **Szervezet teljes neve**

Már egy jól megválasztott név is keltheti az eredetiség és hitelesség képzetét. Általában persze már megvan a pályázó neve - ilyenkor érdemes szépen kivitelezett, de nem túl csicsás fejléces papírt használni

- **A szervezet céljainak, filozófiájának bemutatása**

Ne részletezzük túláradoan a filozófiánkat, ne "lihegjük túl" szervezetünk küldetésének fontosságát. A sok elméleti megközelítés, "beszéd" eltakarhatja a "tetteket", a cselekvőképességet is. Ne feledjük, a bíráló azért ül ott, mert ismeri témát, tehát „félszavakból is...”

- **A szervezet felépítése, aktivistáinak száma, emberi erőforrásai**

Azért ne vigyük az olvasót szervezeti felépítést, belső mechanizmusokat taglaló "erdőbe". Elég ha látják, hogy *vannak* demokratikus eszközeink

- **A szervezet eddigi munkájának legjelentősebb eseményei**

Egy évtizedes múltú szervezet esetében is legfeljebb három ilyen válasszunk ki. Legyünk „mozisztárok”: említsük a legjelentősebb sikerünket, amiért az Oscart kaptuk, a legelső és a legutóbbit!

- **Alaptevékenységek és jelenleg programok**

Ha sok területtel foglalkozó, polihisztor szervezet vagyunk, válasszuk ki a pályázat szempontjából releváns projektjeinket.

- **Elért eredmények, hatások**

A bemutatkozásban is az „ügy” a fontos, nem mi. Úgy mutassuk be magunkat, hogy az eredményeink és terveink beszéljenek helyettünk.

- **Más szervezetekkel való együttműködés**

Adjuk meg a kreditet és tiszteletet partnereinknek: így a bíráló láthatja, hogy ha minket támogat, őt is hasonló megbecsülésben részesítjük majd.

- **Anyagi erőforrások**

Szintén csak a legfontosabb támogatókat említsük. Ha a kiírótól kaptunk korábban, akkor említsük a „közös múltat”. Ha hasonszórú támogatóval működünk együtt, említsük meg – ha viszont a „konkurencia” támogatt minket, akkor bölcsebb nem említeni. Ha volt nagy, komoly, sok adminisztrációval járó programunk, akkor arra legyünk büszkék: ez bizonyítja, hogy minden feltételnek eleget tudunk tenni, minden bürokráciával elbírunk – tehát érdemes minket támogatni!

Ne feledjük: a pénz a munkának eszköze, nem célja!

- **A szervezet eddigi munkájának külső, vagy belső értékelése**

- **Támogatólevelekből kiemelt idézetek**

- **Kiadványok megemlítése**

Főleg, ha azokat a bíráló is ismerheti

- **És bármi más, ami a teljes és frappáns bemutatkozást elősegíti!**

Az információk összegyűjtése csoportban végezhető el legjobban. Egyszerűen meg kell kérni a tagságot, a szervezetet ismerőket, hogy írják össze gondolataikat. A különbözően megfogalmazott álláspontokból már könnyen összeállítható egy jó bemutatkozás.

Nem lehet elégszer hangsúlyozni: a bemutatkozás formailag legyen összeszedett, tömör. Gondolatainkat rendezzük logikai sorrendbe, az egyes bekezdések következzenek egymásból.

4 Az igény ismertetése

Ebben a részben mutatjuk be a pályázat mögött meghúzódó okokat, ok-okozati összefüggéseket – a tervezés és logikai keretmátrix fejezetekben már esett erről szó. Az igényleírásnak tényeken kell alapulnia, igyekezzünk a dokumentációkra, statisztikákra, kutatási eredményekre támaszkodni.

Fontos, hogy a bemutatott szükséglet, a pályázó szervezet céljai között egyértelmű összefüggés legyen, és kitűnjön: a pályázó érintett a kérdésben, tapasztalt és képes előremozdítani a helyzetet. Ellenkező esetben a bírálók arra a következtetésre juthatnak, hogy a szervezet a „pénzre mozdul”.

A célcsoport igénye a legfontosabb. Sokan hajlamosak problémákat generálni a remélt bevétel reményében: az országban zajló, környezetvédelminek mondott „csővégi” beruházások jelentős része nem ad választ a valós problémákra, csak eltünteti a jeleket szem elől.

5 Célok és módszerek

A cél „eredmény-kategória”, az elérni kívánt állapot.

A módszer az az út, eszköz, tevékenység, amely a célhoz vezet.

A pályázatok szempontjából a taoista megközelítés, mely szerint „az út az élet” szó szerint nem célravezető. Nem szabad úgy tűnjön, hogy a felvállalt tevékenység öncélú, a folyamatos munka és támogatás status quo-ját igyekszik fenntartani.

Az alkalmazni kívánt módszerek két követelménye: érthetőség és igazolhatóság. Rövidebben: miért gondoljuk azt, hogy így működni fog a dolog?

A lényeg, hogy a projekt a megoldás irányába mutasson. A pályázatórók nem egyszer hosszasan részletezik a "forradalmi" megközelítéseket, miközben kimarad a megfelelő probléma és célleírás.

A módszerek bemutatásánál fontos a bizalomépítés. Amikor csak lehet, minél konkrétabban utaljunk arra, hogy melyik szakemberünk végzi el az adott feladatot, hogy a szervezetünk képes a sikeres projekt végrehajtására.

6 Értékelés

Rengeteg pályázatór zárja le a módszerek, a projekt lépéseinek leírásával a pályázatot, ami súlyos hiba! A pályázatór felelős személy több lépéssel előre gondolkodik, tudja, hogy a pályázattal majd el is kell számolnia a támogató szervezet felé.

Sokkal jobb, ha már a pályázatban előzetesen értékeljük a várható eredményeket, már csak azért is, mert így mi "adjuk" az értékelési módszert is, és nem a támogató! A logikai keretmátrixban két egy oszlop foglalja a cselekvésekkel, egy a külső tényezővel, és kettő az értékeléssel. Ez is mutatja, hogy a nemzetközi támogatók egyre jobban figyelnek arra, hogy a pénzük jól hasznosuljon.

Hogyan tervezzük meg az értékelést?

Hét megfontolandó kérdést javaslok:

1. **Jók a célok?** Már eleve gondoljunk a világos és mérhető célokra a tervezésnél, így a saját dolgunkat is megkönnyítjük!
2. **Mi érdekli a támogatót?** A csoport tagjainak értékelési szempontjai nem biztos, hogy megegyeznek a támogatók szempontjaival - különösen a pénzügyi vonatkozásban. Sok pályázó hajlamos csak az eredményt nézni, az oda vezető utat, illetve a költségeket pedig a "cél szentesíti az eszközt" alapon mellékesnek tekinti az értékelés szempontjából. Ezzel ellentétben rengeteg projekt épp az ÁFÁS számlák hiányán, a munka hevében elhanyagolt bizonylatoláson vérzik el.
3. **Folyamat vagy eredményértékelés?** Természetesen el lehet dönteni, hogy milyen értékelést ajánlunk fel, mi a fontosabb szempontrendszer. Azt viszont mindenképp tegyük világossá, hogy miért az adott értékelési módszert választottuk.
4. **Objektív vagy Szubjektív?** A kvantitatív mutatók a számszerűsíthető eredményt jelentik: részvevők száma, a megtisztított terület mérete, a postázott levelek mennyisége. A kvalitatív mutatókkal a célcsoport elégedettségét, a program sikerességét szondázhatjuk. Ne feledjük: 10 környezettudatosá tett kisiskolás többet ér, mint 10,000 szemébe dobott szórólap.
5. **Ki végzi el az értékelést?** A legfontosabb annak eldöntése és megindoklása, hogy külső, vagy belső szakember végzi el az értékelést, és miért pont ő.
6. **A projekt-háromszög kalibrálása.** A minőség - idő - költség háromszög szempontjából előre jelöljük meg, hogy a projekt során melyik lesz a prioritás. Ne vágjuk rá, hogy a minőség! Jobb egy szerényebb kivitelezésű konferencia, mint egy elmaradt!
7. **Hogyan történik az adatgyűjtés?** Érdemes az értékelés tervezésnél ellenőrzési pontokat, mérföldköveket meghatározni!

8. **Adatokból információt!** Az összegyűjtött adathalmazt rögzíteni, válogatni, rendszerezni, értelmezni és prezentálni kell. NE feledjük: a csapadék és légnyomásadatok összessége még nem időjárás-előrejelzés! Ha a kiírás nem határozza meg az értékelés formai követelményeit, érdemes előre jelezni a támogató felé, hogy milyen riportot várhat tőlünk.

7 A folytatás lehetősége

A pályázat leíró részének ez az utolsó fejezete. Egy tevékenység sikere, folytatása, kivitelezhetősége nagyban függ a pénzügyi források meglététől. Nem egy alapjában igen jó és támogatandó pályázat bukott már el azon, hogy a pénz csak egy "kis fellángolásra" volt, vagy lett volna elegendő - így aztán "mindent, vagy semmit" alapon a pénzosztó szervezet nem tudta támogatni a programot.

Érdemes tehát már a pályázat leírásánál ismertetni a folytatáshoz, vagy teljes megvalósításhoz szükséges források előteremtésének tervezett módját - még abban az esetben is, ha a kiegészítő források még nem állnak ténylegesen rendelkezésre.

Ismét néhány megfontolandó kérdés és javaslat, ami segíti ennek a résznek a kidolgozását:

- Elég tőkeerős a szervezetünk ahhoz, hogy a pályázaton nyert pénznek felhasználása után is folytatni tudja magától a programot? Ha igen, hogyan tesszük ezt nyilvánvalóvá a pályázat kiírója számára?
- Ha a tevékenység valamilyen profitot eredményez, akkor feltétlenül tüntessük fel a tervezett bevételek forrását, mértékét stb.. itt is és a költségvetésben is!
- Részt vesz-e egyéb együttműködő szervezet is a programban? Mennyiben segíti ez a program fenntarthatóságát?
- Vannak-e egyéb támogatói a programnak! Ez kiadványok, szerzői jogok, reklám és elszámolás szempontjából igen fontos a legtöbb támogatónak.
- Milyen nem pénz jellegű források állnak rendelkezésre? Lehet, hogy pusztán önkéntes munkával is továbbmegy majd a program?
- Tervezzük-e újabb, hasonló, vagy folytatólagos pályázat beadását? (ezt a legtöbb támogató szervezet nem nagyon szereti, de ha ezt tervezzük, jó előre közölni).

8 Logikai keretmátrix (LKM)

Egyre több pályázatban kéri a tervezett tevékenység Logikai Keretmátrixban történő ábrázolását. A legtöbbször nehezen barátkoztunk meg vele, pedig nem ördögösség. A legfontosabb tudnivaló: az LKM egy *módszertan*, strukturált, ok-okozati kapcsolatokat áttekinthető tervezési folyamatm a 4*4-es táblázat pedig egy „*sorvezető*”, *prezentációs eszköz*.

Ha valaki a pályázat megírása után próbálja kitölteni, könnyen elveszhet benne. Érdemes a tervezést az LKM-mel *kezdeni*, így ellenőrizhetjük a ötletünk belső logikáját és külső illeszkedéseit.

Az LKM táblázat segítségével áttekinthető formában rögzíthető

- a kiinduló helyzet
- a célok és megoldási lehetőségek,
- a szükséges ráfordításokat (input)
- a mérhető eredmények
- a feltételek és kockázatok (akció-reakció-terv, idő és erőforrás betervezése)
- az objektív és igazolható mutatók (eredmény és menedzsment)
- A külső tényezők – kockázatok, feltételek és lehetőségek azonosítása
- Magas színvonalú projekt-terv

A Logikai keretmátrix táblázat:

Fontos! A táblázatot a jobb alsó sarokban kezdjük kitölteni.

A „haladási irányt” a nyilak mutatják.

	Leíró összefoglalás	Objektív, mérhető mutatók	A mérés módja, igazolása	Feltételek, kockázatok
Távlati célállapot	←	←	←	→
Célkitűzések	←	←	←	→

Várt közvetlen projekt eredmények	←————→
Tevékenységek	————→

Fejtsük ki részletesebben! Az alsó sorban első mezőjébe írjuk le a tervezett tevékenységeket – lényegében erre kérjük a támogatást. A további mezőkben igazoljuk, hogy a tervezett munka mérhető eredményekkel fog járni. Az utolsó oszlopban felbecsüljük, hogy minek kell ahhoz teljesülnie, hogy a projekt hosszú távon eredményes legyen, illetve milyen körülmények kényszeríthetnek bennünket a tevékenységek módosítására.

Leíró összefoglalás oszlop

A Logikai keretmátrix táblázat vízszintes logikája:

Távlati célállapot	Hosszabb távú pozitív hatások
Célkitűzések	Rövid távú, egyértelműen elérhető közvetlen célkitűzés, amit a projekt végéig reálisan elérhetünk
Várt közvetlen projekt eredmények	Meghatározott produktumok, események, szolgáltatások, amelyeket a projekt hoz létre a hasznélvezők számára
Tevékenységek	Mit kell elvégeznünk a várt eredmények elérése érdekében – emberi, technikai, pénzügyi inputok

A projekt tehát akkor sikeres, ha a tevékenység mérhető eredményre vezet, az eredmények a célkitűzés irányába hatnak és a célkitűzés az ideális célállapot irányába hatnak.

Objektív, igazolható mutatók oszlop

OVI = Objectively Verifiable Indicators (OVIs): egy mutató akkor igazolható, ha különböző szakértők ugyanazt a mutatót tartanák mérvadónak. Az indikátorok meghatározzák a projekt kialakítását is, hozzájárulnak a projekt fenntarthatóságába vetett bizalomhoz.

Minél kevesebb, de jól megválasztott mutatót válasszunk. Megfelelő indikátorok például: mennyiségi (hány?), minőség (milyen?), célcsoport (kik?), idő (mikor, meddig?), hely (hol?).

A jó mutatók önmagukban is értelmezhetők

A mérés módja, igazolása oszlop

Megválaszolja, "hogyan fogjuk mérni a mutatókat?"

- Ebben az oszlopban fejtjük ki, hogy
- milyen formában lesznek a mutatók elérhetőek (Például: leíró jelentés, pénzügyi beszámoló, statisztika, értékelés)
- Honnan, milyen forrásból származnak a mutatók
- Milyen gyakorisággal történik a mérés?

Ha nem sikerül értelmes mutatókat találni a tevékenységekhez, akkor a projekt sem igazán igazolható

Feltételek és kockázatok oszlop

Az alulról felfelé tartó logika igaz az utolsó, feltételek és kockázatok oszlopra is: akkor haladunk a cél felé, ha a feltételek rendelkezésre állnak, és a kockázatokat képesek vagyunk elhárítani.

Távlati célállapot	Hosszabb távú pozitív hatások
Célkitűzések	Egy projekt önmagában nem szokott elég lenni a teljes sikerhez. Milyen folytatás, kiegészítő lehetőség merül fel, mi „adódhat hozzá” vagy veszélyeztetheti eredményeinket?
Várt közvetlen projekt eredmények	Ha mi sikeresen „leszállítjuk” az eredményeket, milyen, a mi hatókörünkön kívül eső tényezők befolyásolhatják a végeredményt – lehet pozitív is!
Tevékenységek	Mi nem sikerül esetleg? Mit teszünk ekkor? Melyek a projekt továbbviteléhez, magasabb szintre fejlesztéséhez szükséges feltételek?
	Előzetes feltételek, amelyeknek már a projekt kezdete előtt rendelkezésre

kell állniuk (erőforrások, tervek, egyetértés, engedélyek, stb.)
--

9 Költségvetés

A költségvetés a tervezési folyamat során, a körülmények ismeretében meghatározott *becslés*. 100 %-osan pontos költségvetést szinte lehetetlen meghatározni - az viszont jogos elvárás, hogy plusz-mínusz 10 százaléknál nagyobb eltérés ne legyen az egyes tételek között.

A projekt leíró részeinek „beárázása”. Az egyik legkomolyabb hiba, amit egy pályázó elkövethet, hogy a projekt-terv és a költségvetés nem áll összhangban. A bírálók gyakran találkoznak olya, hibával, hogy a pályázó hosszan részletezi a civil szervezet által majdan nyújtandó szolgáltatásokat, és csak a költségvetésből derül ki, hogy egy munkatárs fizetésére vagy számítógép-beszerzésre kér támogatást.

A költségvetés formátuma

Egy bonyolult minta egy valós NCA pályázati kiírásból. Mint látható, a fősorok nem a részletező sorok alatt találhatóak, hanem alulról fölfelé kell összeadni a számokat!

KIADÁSOK	I. Támogatásból fedezett kiadások	II. Önrészből és más támogatásból fedezett kiadások	ÖSSZÉRTÉK (ÁFÁ-val) (I.+II.)
A) Személyi juttatások összesen (A1+A2)			
A1 Megbízási díj és a munkáltatót terhelő járulékok			
A2 Bér és munkáltatót terhelő járulékok			
B) Dologi kiadások (B1+B2+B3+B4)	2852	170	3022
B1 Készlet beszerzés (anyag és kis értékű 50e Ft alatti tárgyi eszköz)	130	40	170
- Irodaszerek tréningekre	45	20	65
- Számítógépes perifériák, adattárolók	85	20	105
B2 Kommunikációs szolgáltatások -telefon, fax, Internet , posta	220	80	300
B3 Szolgáltatási kiadások	745	50	795
- bérleti díjak (helyiség, gép stb.)	80		80
- szállítás (taxi, fuvarozás stb.)	75	30	105
- utazási költségek	275	20	295
- reklámköltség			0
- teljes körű nyomdai szolgáltatás	315		315
B4 Egyéb dologi kiadások	1757	0	1757
- honorárium, tiszteletdíj	432	0	432
- tanácsadás	1325	0	1325
C) Térítésmentes hozzájárulás	0	2800	2800
- Személyes közreműködés (társadalmi munka) becsült forintértéke		1500	1500
- Dologi (tárgyi) feltételek biztosításának becsült forintértéke		500	500
- Szolgáltatás becsült forintértéke		800	800
KIADÁSOK ÖSSZESEN (=A+B+C):	2852	2970	5822

Mennyit kérjünk?

Az alapelveknél már említettük: a civil nem dilettáns, hanem önkéntesen hozzáadott értéket ad, olyan feladatot végez el, ami üzletileg nem lenne nyereséges.

A költségek beárázásánál tehát főleg szerénykednünk, alultervezni pedig egyenesen hiba amely a projekt sikerét veszélyeztetheti.

A programköltségek jól meghatározhatók – ezek a konkrét tevékenységhez kellenek: pl. bérleti díjak, bérek, megbízási szerződések, alkalmi munkások, szakértők, irodai költségek, adminisztráció, telefon, postázás, nyomtatás, másolás, eszközök kölcsönzése, karbantartása, szállítási költségek, utazás, szállás étkezés stb..

A háttérköltségek már problémásabbak – ezek a tevékenység koordinálásához, háttérének biztosításához szükséges keretek -"overhead expenses" , azaz a fenti kategóriákkal jellegében megegyező, de nem a

konkrét tevékenységhez, hanem a szervezet "két tevékenység közti létezéséhez" kapcsolódó költségek. Tekinthető ez a szervezet nyereségének is, amelyet azonban egyértelműen vissza kell forgatnunk az közösség céljaira. Azt szokták tanácsolni, hogy az összes költségek legfeljebb 15%-a legyen a programhoz közvetlenül nem kapcsolható háttérköltség.

10 Módszerek pályázatunk önellenőrzésére

A Környezeti Fenntarthatósági Útmutató

A fenntarthatóság környezeti szempontjainak biztosítása horizontális elvárás: minden egyes támogatott projektnek figyelembe kell venni a környezetvédelmi szempontokat, a projekt jellegéhez és témájához igazodva. Az EU támogatásokra pályázók és értékelők számára egy jól áttekinthető Környezeti Fenntarthatósági Útmutató áll rendelkezésre, amely a Nemzeti Fejlesztési Hivatal honlapján is megtalálható.

<http://www.nfh.gov.hu/xindex2.htm?t=2&i=4372>

Az útmutató szintén kitér az alapelvekre, a fenntartható fejlődés fogalmára, illetve hogy hol jelenhetnek meg a környezetvédelem szempontjai a projekttevékenységek során. Ismerteti, a vonatkozó kötelező előírásokat és követelményeket, de azt is, hogy miért lehet a pályázóknak érdeke a környezeti szempontok figyelembe vétele, például milyen támogatásokat és kedvezményeket vehetnek igénybe.

A stratégiai környezeti vizsgálat

A szabályozás különös hangsúlyt fektet a környezeti szempontú értékelésre, melynek egyik lehetséges formája a stratégiai környezeti vizsgálat (SKV), amelyről 2003-ban nemzetközi jegyzőkönyvet fogadtak el (SEA protocol). http://www.unece.org/env/cia/sea_protocol.htm

A holisztikus szemléletű SKV a környezeti és fenntarthatósági szempontok figyelembe vételét értékeli a tervezés egyes szakaszaiban. A saját pályázataink előkészítése során akár magunk is elvégezhetünk egy „mini” stratégiai környezeti vizsgálatot, az érdekeltek bevonásával végiggondolhatjuk és elemezhetjük ötletünket. Az SKV lépései a következők:

- 1) **Helyzetértékelés.** Nézzünk magunkba és nézzünk körül! Valós és széleskörű igényre kívánunk választ adni, vagy a saját „fapapíronkon lovaglunk”? Ismerünk-e hasonló programot, tudunk-e mások sikereiből vagy hibáiból tanulni?
- 2) **Értékkrend meghatározása!** Leegyszerűsítve a dolgot: az ismert környezeti hatásvizsgálat (KHV) egy eldöntött beruházás, fejlesztés konkrét hatásait próbálja előrejelteni, arra keresi a választ, **hogyan** lehet a legkisebb környezetterheléssel megvalósítani a beruházást. Az SKV ezzel szemben inkább azt vizsgálja, hogy **miért** van szükség az adott beruházásra. Biztosan jót teszünk, ha növekedési pályára állunk? A zsigerből adott válasz általában az, hogy a csatornahálózat és vezetékes gáz kiépítése, az utépítés csak jó lehet! De ne feledjük, minden ma létező probléma egy korábbi jóakarátú fejlesztés eredménye! Jobban belegondolva, előfordulhat, hogy a sok csövezéssel, földmunkával összességében nagyobb környezeti károkat okozunk, mint a pottyantós budikkal? Lehet, hogy a lakosok visszasírják majd a szilárd burkolat nélküli, de csendes és forgalom-mentes utcákat? Tudják majd fizetni a bevezetett gázt?
- 3) **Valamit valamiért.** Állítsuk össze a felszámolandó problémák és megóvandó értékek listáját, majd feltenni a kérdést: megéri-e nekünk az adott beruházás, ha az más – sokszor pénzben kis e fejezhető – értékek vesztésével jár. Feláldozzuk-e csendet és jó levegőt a betonutakért? Akarunk-e cementművet a falu határába az új munkahelyek reményében? De kis projektek esetében is: maradunk-e civil, önkéntes alapon működő szervezet, vagy rálépünk az intézményesülés útjára? Jót tesz nekünk, ha állandó, fizetett munkatársat alkalmazunk?
- 4) **Fontossági sorrend és célrendszer.** Ha eldöntöttük, hogy mit és miért akarunk, meghatározhatjuk a konkrét célokat – és egy lendülettel a lehetséges alternatívákat is. A cél legyen mérhető, ellenőrizhető és számon kérhető – azaz indikátorokkal ellátott.
- 5) **A végrehajtás lépései.** Határozzuk meg a szükséges anyagi, emberi, technikai erőforrásokat, az időkereteket és menetrendet, a végleges megvalósítási alternatívát.
- 6) **Hatások és következmények.** Határozzuk meg, hogy mikor tekintjük késznek a projekt egyes elemeit, mikor leszünk elégedettek. Legyenek mennyiségi és minőségi elvárásaink egyaránt. 15 gyerek elmélyült oktatása nagyobb hatást érhet el, mint ezer szórólappal kiszórása, a „zöld értékkrend” jobban terjed embertől emberig, mint a tömegmédián át! Ne feledjük a holisztikus megközelítést!

11 Tippek, trükkök

Statisztikák - Egy amerikai tanulmány szerint a pályázatok

- 18% nem tartalmazott oldalszámot
- 73% hiányzott a tartalomjegyzék
- 81%-ában nem szerepelt összegzés
- 92%-ából hiányzott a pályázók szakmai önéletrajza
- 25%-ából hiányzott a project-felelős szakmai önéletrajza
- 66%-a nem készítette tervet a project értékelésére
- 17%-a meg sem nevezte a project felelősét
- 20%-a nem sorolta fel a célkitűzéseket
- 18%-a nem biztosította adott telefon és faxszámot
- 13%-a esetében a költségvetés számításaiban hibák voltak
- 22%-a egy korábban elutasított pályázat volt, amit a javasolt változtatások nélkül adtak be újra.

Tipográfia, az olvasó szemet segítő, irányító trükkök

- Ha lehet, aláhúzás, vagy *dőlt betű* helyett inkább használjunk **vastag betűt**, mert az jobban olvasható.
- A lapok oldalán hagyjunk elég helyet (2-3 cm) a jegyzeteléshez.
- A 11-es betűméretnél kisebb nehezen olvasható.
- A kiegyenlített sor szebb, a balra zárt jobban olvasható.
- Hosszú összetett mondatok helyett inkább jól áttekinthető felsorolásokat, táblázatokat, grafikonokat használjunk!
- A grafikonokat és a táblázatokat egyetlen vonallal rajzoljuk meg, ne pontozva, szaggatottan, színes vagy 3D oszlopokkal.
- Feltételes mód helyett jövő időt használjunk! Magabiztosan jeleznünk kell, hogy a program mindenképp megvalósul!
- Ellenőrizzük a helyesírást!
- Fogalmazzunk tömören!

A sikeres pályázat "tízparancsolata"

1. Ragadd meg a figyelmet - és tartsd is meg! A támogató szervezetek gyakran százával kapnak pályázatokat, akár minden héten! Nekik emlékezniük kell rád!
2. Használj a támogató nyelvét! Biztosnak kell lenned abban, hogy az általad használt kifejezéseken és megfogalmazásokon más is ugyanazt érti, amit te.
3. Legyél magabiztos! Soha ne mondd, hogy "csinálnánk", "szeretnénk", "próbálkozunk", "lehetne"! Ne értékeld túl magad, de mindig mondd, hogy "fogjuk", "tesszük", "megcsináljuk"! Ha te nem vagy biztos magadban és a tevékenységben, ők sem lesznek azok.
4. Érthetőség. Pályázatod legyen oly módon elrendezve és megszerkesztve, hogy minden "simán folyjon" benne. Ellenőriztesd a helyesírást és a nyelvezetet, idegen nyelvű pályázat esetén anyanyelvű emberrel. Ne bízz csak a számítógép helyesírás-ellenőrző programjában!
5. Kezelhető méret/Reális program. Aki sokat markol, keveset fog! Ne próbálj túl sokat kérni, vagy tenni! A legjobb munka kicsi, rövidtávú, mérhető eredményt hoz és sikere nyilvánvaló. Kérj meg másokat a "realitásvizsgálat" elvégzésére.
6. Falatka-teória. Mindent vágj falatnyi darabokra - olyanokra, amelyek egy darabban "lenyelhetők" és nem kell az olvasónak rágódni rajtuk. Különösen fontos ez a stratégia és a várt eredmények leírásánál.
7. Használj a támogató kiírását. A támogató okkal adott kiírást - szorosan kövesd hát azt. Ha a kiírás szerint csak természetvédelmi pályázatok támogathatók, ne is próbálkozz energiatakarékosági ügyekkel A pályázatodat úgy szerkeszd meg, ahogy ők kérik.
8. Lényegre, lényegre, lényegre! Ha napenergiáról szól a pályázatod, ne kezdj el a bálnákról írni! És ne feledd a kezelhető méretet.

9. Hitelesség. Hangsúlyozhatod a háttéranyagokban (pl. a szervezeted leírásánál, a tervezett tevékenység értékelésénél, vagy a más intézményektől kapott támogató levelekben), de látsszon a pályázat egészén is!
10. Teljesség. Ha három másolatot kérnek, mellékelj három másolatot stb..
(Milieukontack Oosteuropa)

IV Az eredményes csoportmunka módszerei

Az alábbiakban a tréningen elvégzett kommunikációs gyakorlatokhoz gyűjtöttünk össze háttéranyagokat, lehetőséget adva a tréning tapasztalatainak otthoni rendszerezéséhez.

1 Szerepek a csoportban

Vezető

Szervezi és ellenőrzi a csoport tevékenységét. Működése felöleli a célok és problémák tisztázását, a feladatok szétosztását és az erőfeszítések serkentését.

Ötletadó

A csoport által elfogadott célok megvalósítását szolgáló koncepciók és stratégiák előmozdítására törekszik. Alkotóképességgel megáldott, élénk és gazdag fantáziájú, találékony.

Elemző-értékelő

Ez a szerep a csoport által kitermelt elgondolások és javaslatok elemzését foglalja magában, értékelésüket a megvalósíthatóság és a célokhoz történő hozzájárulás szempontjából. Fontos, hogy a javaslatok gyengeségeit képes legyen konstruktív módon kimutatni.

Megvalósító

A csoport által kifejlesztett elgondolások és tervek gyakorlati kivitelezésével és alkalmazásával foglalkozik. Két lábbal áll a földön, és jól tűri a nehézségeket.

Csoportfenntartó

Funkciója a jó csoportszellem kialakítása és fenntartása. Személyes támogatással, melegséggel serkenti a csoporttagok közötti kommunikációt és segíti a feszültségek, konfliktusok áthidalását.

Erőforrás-kereső

A csoporton kívüli környezet feltárásával foglalkozik, használható ötleteket, információkat, erőforrásokat keres. Kapcsolatokat épít ki, tárgyalásokat folytat más csoportokkal és személyekkel.

Befejező

Arra törekszik, hogy a csoport teljesítményei megfeleljenek bizonyos mércéknek. Ez a törekvés megnyilvánulhat pl. az egyes részterületeken elkövetett hibák, mulasztások feltárásában vagy az időtényező számontartásában.

Szabályozó

Gyakran előtérben van, érvel, vitatkozik. Teljesítménymotivált, extrovertált, nyughatatlan. Nem sajnálja a fáradságot, hogy nyertesként kerüljön ki a „játzmákból”. Hasonlít a vezetőhöz, de mások az eszközei és az érdeklődési területe.

Milyenek látjuk őket?

Szerep	Jellemző vonások	Erősségek	Gyengeségek
<i>Megvalósító</i>	óvatos, kötelességtudó, kiszámítható	szervezőkészség, gyakorlatiasság, józanság, munkabírás, önfegyelem	csekély fogékonyság a ki nem próbált ötletek iránt
<i>Vezető</i>	higgadt, magabiztos, önuralommal rendelkező	képesség arra, hogy minden lehetséges közreműködőt előítélet nélkül, érdeme szerint kezeljen és vonjon be, erős céltudatosság	csekély hajlandóság a problémákban való elmélyülésre
<i>Szabályozó</i>	feszült, érzelmeit kimutató, dinamikus	készség a tehetetlenséggel és a hatékonyatlansággal történő lendületes szembe-szállásra	hajlam az önelégültségre, a kihívó magatartásra, ingerültségre
<i>Ötletadó</i>	egyéni beállítottságú, megfontolt, nem dogmatikus	jó képességek, fantázia, hozzáértés	fellegekben járás, hajlam a gyakorlati részletek és az érintkezési formák lebecsülésére

Erőforrás-kereső	extrovertált, lelkes, kíváncsi	Kapcsolatteremtő készség, felfedező kedv, hajlandóság a kihívások elfogadására	hajlam az érdeklődés elvesztésére a kezdeti lelkesültség elmúltával
Elemző-értékelő	józan, tárgyilagos, körültekintő	ítélőképesség, mérlegelés, következetesség	mások lelkesítésére, ösztönzésére való képesség hiánya
Csoportfenntartó	barátságosság, jóindulat, fogékonyság	készség az emberekre és helyzetekre történő válaszadásra, készség a csoportszellem javítására	határozatlanság a kritikus pillanatokban
Befejező	szorgalmas, fegyelmezt, lelkiismeretes, aggályos	képesség a dolgok végigvitelére, törekvés a hibátlan munkára	hajlam arra, hogy kicsiségek miatt aggódjon, nehezen vágjon bele dolgokba

2 Viselkedés konfliktushelyzetekben

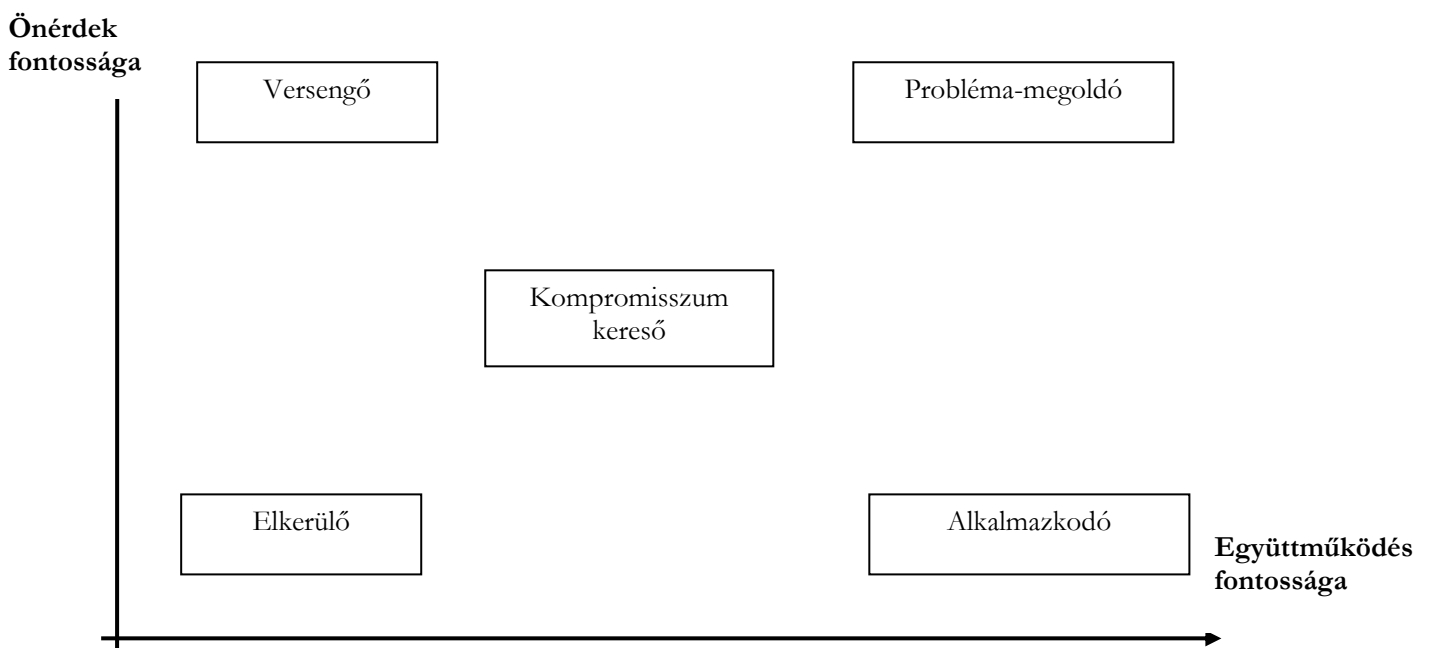
Konfliktus helyzetek azok a szituációk, melyekben két vagy több ember törekvései összeütköznek egymással. Ilyen helyzetekben a személy (csoport) viselkedése két alapvető dimenzió mentén írható le:

1. Én-érvényesítés

Vagyis, hogy a személy milyen mértékben ragaszkodik saját szándékainak érvényesítésére.

2. Együttműködés

Vagyis, hogy a személy milyen mértékben törekszik a másik egyén szándékainak érvényesülését elősegíteni. A viselkedésnek ez a két típusa, minősége alkalmas arra, hogy a konfliktusok kezelésének öt sajátos módját meghatározzuk.



Mindnyájan képesek vagyunk mind az öt konfliktuskezelés mód alkalmazására. Senkire sem jellemző egyetlen, merev stílus a konfliktusok kezelésében. Ugyanakkor mindenkiről elmondható, hogy bizonyos konfliktus kezelési módokat jobban tud használni, mint másokat, és ezért hajlamos arra, hogy nagyobb mértékig hagyatkozzon ezekre, mint amazokra.

Mind az öt konfliktuskezelési mód hasznos bizonyos helyzetekben. Egy mód hatékonysága az adott konfliktushelyzet követelményeitől függ, és attól, hogy mennyire ügyesen alkalmazzuk.

3 Melyiket mikor alkalmazzuk?

Kompromisszum keresés

- Amikor a célok meglehetősen fontosak, de nem érik meg azt az erőfeszítést, ami egy nagyobb mértékben önérvényesítő stílussal együtt járna.
- Amikor két egyenlő hatalmú szembenálló fél erősen el van kötelezve egymást kölcsönösen kizáró céloknak.
- Komplex problémák időleges rendezésére.
- Kielégítő megoldás elérésére, időkényszer esetén.

Hátrányai

- Az erős koncentráció a megegyezés gyakorlati kérdéseire és taktikájára azzal járhat, hogy a felek szem előtt tévesztik a nagyobb problémákat, hosszútávú elveket, értékeket.
- Az egyezkedés, a „valamit valamiért” elvének hangsúlyozása cinikus légkört eredményezhet, és ez alááshatja az emberek közötti bizalmat.
- Nehézséget okozhat hatékonyan lenni alkukhelyzetben.

Versengés

- Amikor a gyors, határozott cselekvés életbevágóan fontos.
- Lényeges kérdéseknél, amelyekben népszerűtlen megoldásokat kell bevezetni: pl. költségek megnyirbálása, fegyelmezés.
- Olyan kérdésekben, amelyek a szervezet boldogulása szempontjából alapvetőek, és Ön biztos az igazában.
- Azokkal az emberekkel szembeni önvédelemként, akik visszaélnék a nem versenyzők bizalmával.

Hátrányai

- Ha a versengést használja leggyakrabban a konfliktusok kezelésére, észreveheti, hogy „Bólogató Jánosokkal” lesz körülvéve.
- A versengés aláássa a bizalmat a csoporttagok közt, rontja a közös munka eredményességét.

Alkalmazkodás

- Amikor belátjuk, hogy tévedtünk, elfogadjuk a jobbik álláspontot. Amikor tanulunk valakitől, belátást akarunk tanusítani.
- Amikor a probléma sokkal fontosabb a másoknak, mint nekünk, és jóakarató gesztust teszünk az együttműködés fenntartása érdekében.
- „Hitelek” szerzése későbbi, számunkra fontosabb, problémák esetére.
- Amikor a versengés folytatása csak ártana a helyzetünknek.
- Amikor a szakítás elkerülése rendkívül fontos.

Hátrányai

- A túlzott alkalmazkodás mások szándékaihoz, befolyást, tekintélyt von el az alkalmazkodó féltől.
- Önbecsülésünkkel kapcsolatos problémát jelez az, ha valaki mindig beletörődik abba, amit mások akarnak.

Elkerülés

- Ha egy probléma jelentéktelen, vagy átmeneti (nem csinálunk „ügyet” belőle).
- Ha a további információk gyűjtése több előnnyel jár, mint aza azonnali döntés.
- Ha a kedélyeket akarjuk lehűteni, a feszültséget leszállítani egy produktívabb szintre, időt akarunk nyerni, és helyre akarjuk állítani a nyugalmat.
- Ha a konfliktus megoldása nem ér annyit, hogy felvállaljuk érte a konfrontációt.

Hátrányai

- A csoporttagok úgy bánnak egymással, mint a hímes tojással. Indokolatlan mértékben vonhat el energiát a problémák megoldásától.
- Fontos kérdések megoldásának halogatása miatt késedelmes döntések szülehetnek.

Problémamegoldás

- Integratív megoldás keresése olyan helyzetben, amikor mindkét felfogás túlságosan fontos ahhoz, hogy egy kompromisszumos megoldás elég legyen.
- Elkötelezettség biztosítása azáltal, hogy mások álláspontját beépítjük egy közmegegyezéssel döntésbe.
- Olyan emberek gondolatait akarjuk hasznosítani, akik eltérő nézőpontból közelítenek meg egy problémát.
- Egy kapcsolatot megrontó negatív érzések okainak tisztázása, feldolgozása.

Hátrányai

- A problémamegoldás jelentős időt és energiát vesz igénybe.
- Jelentéktelen problémák nem igényelnek optimális megoldásokat.
- A közmegegyezés erőltetése néha a felelősség elmosásának, és a cselekvés halogatásának ürügyéül szolgál.

V Felhasznált irodalom:

- Fundraising II. - Project proposal writing - REC Junior Fellowship Program háttéranyagok /Kosztolányi István, Simona Popovici/
- Joan Flanagan: How to write a Grant Proposal -Johns Hopkins University Third Sector Project
- Money for Earth! - A Milieukontakt Oosteuropa kiadványa -Jan Haverkamp, Magda Verheije, Dan Swartz
- IUCN Guide to the Preparation of Project Proposal
- Stephanie Barton-Farcas: Hogyan írjunk Pályázati Programot? Institute for Local Government and Public Service- 1995
- Számos pályázati segédlet, amelyeket többek között a következő támogató szervezetek adtak ki a pályázati programjaik részeként: REC, Ökotárs, Soros, Autonómia, Magyar Országgyűlés, KTM, OFA. Úgyszintén sokat segített néhány szervezet - Az Ökotárs Alapítvány Facilitátor csoportja, a Soros-INOK Iroda, a Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány és a REC -amelyeknek munkájában, illetve képzéseiben részt vehettem.
- Projektmenedzsment – Peter Hobbs – Marshall Edition Developments Ltd. – Scholar Kiado 1999-2000.
- Logframe Matrix Methodology - REC Young Environmental Leaders Program – Jennifer McGuinn