

# PROJEKTFEJLESZTÉS ÉS PÁLYÁZATÍRÁS KÉZIKÖNYV

## KÉZIRAT

Támogató: Nemzeti Civil Alapprogram (NCA)

Perneczky László

Tanácsadók a Fenntartható Fejlődésért

[www.tff.hu](http://www.tff.hu)

[perneczky.laszlo@mobiusthu](mailto:perneczky.laszlo@mobiusthu)

20 / 3900 566

Kedves Olvasók, Pályázatírók!

Jelen segédlet egy 1995-ben megjelent kiadvány aktualizálás alatt álló munkaváltozata.

A kiadvány eredetileg az Állampolgári Tanulmányok Központja számára készült, szakdolgozatként, a nyomtatott változat pedig a Közép- és Kelet Európai Regionális Környezetvédelmi Központ (REC) támogatásával készült el. 1995-99 között mintegy 3000 példányban fogyott el, az interneten ma is fellelhető eredeti, mára némileg elavult formájában. Az elmúlt években a pályázati rendszerek jelentősen fejlődtek, megjelent a Logikai Keretmátrix módszertan.

2006 januárjában a Tanácsadók a Fenntartható Fejlődésért Egyesület (TFF) képzési programja keretében kezdtem el a kézikönyv frissítését, az időközben elterjedt új módszerek, például a Logikai keretmátrix beillesztését.

A kéziratot a tavaszi képzések során háttéranyagként használjuk, a résztvevők észrevételeinek, javaslatainak beépítésével fejlesztjük. Minden további ötletet, tapasztalatot, trükköt, forrást, módosítási javaslatot szívesen fogadok!

**Az eredeti kiadványhoz használt 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.

**A frissítéshez eddig felhasznált irodalom:**

- Projektmenedzsment – Peter Hobbs – Marshall Edition Developments Ltd. – Scolar Kiado 1999-2000.
- Logframe Matrix Methodology - REC Young Environmental Leaders Program – Jennifer McGuinn

# 1. Alapfogalmak és alapelvek

## 1.1. Projekt

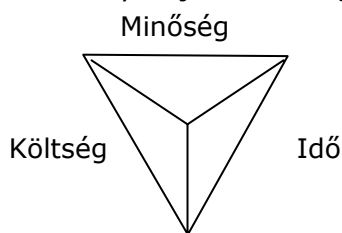
A projekt olyan megtervezett tevékenység, amely forrásokon alapszik, határozott eredménye van és időkeretek korlátozzák.

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 elsőrendűen fontos, míg nagyobb tömegű termelés esetében a költség-tényező lehet a leglényegesebb.

## 1.2. 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?

## 1.3. Ingyenmunka?!

Semmi sincs ingyen! Azt állítani, hogy mi ingyen dolgozunk, saját munkánk lebecsülése. Tudatosítsuk magunkban: Ha egy szolgáltatást „ingyen” biztosítunk, akkor a szponzor fizet. Ha pedig önkéntesen, ellenszolgáltatás nélkül dolgozunk, akkor saját ráfordított időnkkel és szakértelmünkkel hozzáadott értéket állítunk elő!

Mennyi az önkéntes munka értéke? Egy valós példa: 5 önkéntes fejenként átlagosan heti 5 órát szán a szervezetre. Szerény, 250 forintos órabérrel számolva ez éves szinten 325 ezer forint!

#### 1.4. 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.

#### 1.5. 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.

#### 1.6. 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 ↔ Szolgáltató

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

Szponzor → Szolgáltató → 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)

#### 1.7. 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 jobbra 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)

### **1.8. 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 érzékennyé tennünk!

A közvetlen érdek általában előnyösebb, mint „közös morális” érdek: ha a lakóhelye tisztább lesz a szemétyűjtés 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,

### **1.9. 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.

### **1.10. 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.

## 2. Tervezés – lépések és eszközök

A definíciók szerint a projekt olyan megtervezett tevékenység, amely forrásokon alapszik, határozott eredménye van és időkeretek korlátozzák.

A tervezés célja a jövő befolyásolása.

A jó tervező távlatokban, több lépéssel előre gondolkodik, felismerve a múlt és jelen tényezőinek kapcsolatait, az okokat és okozatokat.

### 2.1. A tervezés főbb lépései

- a. Helyzetértékelés a probléma, szükséglet, igény felismerése;
- b. Értékrend! Sajnos sok tervezésnél, beruházásnál nem teszik fel azt a kérdést, hogy *miért* szükséges az adott beruházás, csak az, *hogyan* lehet megcsinálni. Ezért fordulhat elő oly sokszor, hogy a projekt csak a kivitelezők önös érdekeit szolgálja, a közösségét nem.
- c. Megelőzendő problémák, megóvandó értékek listázása.
- d. Célmeghatározás: a vágyott jövőbeli állapot meghatározása, relevancia-vizsgálat. Mérhető, ellenőrizhető célokat kell kijelölnünk, amelyek valóban a megoldás irányába hatnak.
- e. Fontossági sorrend – e tekintetben a rugalmasság épp annyira fontos, mint a kitartás és következetesség: napjainkban szinte minidg „mozó célpontra lövünk”.
- f. Végrehajtási terv:
  - Erőforrások (humán, pénz, technikai)
  - Menetrend
  - Alternatív megoldások, forgatókönyvek
  - Ellenőrzés, monitoring, hatékonyság vizsgálat
  - Az eredmény, hatások értékelése

### 2.2. Logikai keretmátrix (LKM)

Egyre több pályázatban kéri a tervezett tevékenység Logikai Keretmátrixban történő ábrázolását. A legtöbben 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.)



### 2.3. Gantt táblázat

A menetrend tervezés régről ismert eszköze, amely az egyes feladatok időtartamát mutatja a projekten belül. A Gantt-táblázat segítségével a projekt fontosabb és időigényesebb elemei egy szempillantás alatt.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kézirat										
Ellenőrzés										
Tördelés										
Levilágítás										
Nyomtatás										
Címlista										
Postázás										

### 2.4. Prioritások

A projekt, vagy a napi munka során nem mindig egyszerű a feladatok fontossági sorrendjének megállapítása. A tervezést igénylő (proaktív) feladatok háttérbe szoríthatnak, ha sürgős, közvetlen választ igénylő feladattal szembesülünk.

Az alábbi táblázat segíthet feladataink sorrendbe rendezéséhez:

	REAKTÍV Nagyon sürgős	PROAKTÍV Kevésbé sürgős
Nagyon fontos	„Ég a ház!” „Most vagy soha! Válsághelyzet, vissza nem térő alkalom	„Értékteremtés” Fejlesztés, tervezés, projekt kidolgozása
Kevésbé fontos	Figyelemelterelő dolgok (pl: „sürgős” internetezni való, telefonok)	Háttérfeladatok (brosúra, honlap)

A célunk az, hogy az általunk kezdeményezett, fontos feladatokkal tudjuk a legtöbb időt tölteni: ne kelljen azonnali határidők miatt kapkodni, ne tereljék el figyelmünket az internet-chatelés a haverokkal, és a háttérfeladatok is időben elkészülgessenek.

Egy hasznos gyakorlat: írjuk össze a napi feladatainkat, majd csoportosítsuk a négy mezőbe őket. Ezután akár százalékosan meghatározhatjuk, hogy mennyi időt fordítunk a valóban fontos dolgokra. A nagyon sürgős mezőkbe írt százalékok mutatják a „reaktivitási hányadosunkat”: ha munkánk 75 százalékban „sürgős választ igényel”, akkor egy kétórás komoly munka nyolc óránkba telik!

Emlékezzünk a problémamegoldás vagy értékteremtés dilemmára! A környezetvédelem, az egészség védelme, a hajléktalan ellátás sürgős és fontos, de az ideális megoldás az lenne, ha nem „tűzoltással” kellene foglalkozunk, hanem az értékteremtés következtében hosszú távon, „maguktól” oldódnának meg a gondok.

### 3. Pályázatírás

A pályázatírás 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.

#### 3.1. 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.

Egy hasonlattal élve, a pályázat készítése olyan, mit a pizza sütés: 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 biztathatok mindenkit: szánjuk rá az időt, ha előre dolgozunk, sok időt spórolhatunk meg, és munkánk minősége is javul.

#### 3.2. 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...)

### 3.3. 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/>

## 4. 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.

### 4.1. Kísérőlevél

A kísérőlevél nem elengedhetetlen, de szokásos része egy pályázatnak.

A kísérőlevél céljai:

- A támogató udvarias megszólítása;
- reihatalmazás, 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, ugyanakkor 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.

## 4.2. 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 emlékeztető! 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 pénztintézet.

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

### 4.3. 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 úgylis 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 legelsőt 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 működöttünk 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.

#### **4.4. 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.

#### 4.5. 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 tűnni, 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 pályázatírók nem egyszer hosszasan részletezik a "forradalmi" megközelítéseket, miközben kimarad a megfelelő probléma és célleírás.

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

#### 4.6. Értékelés

Rengeteg pályázatíró zárja le a módszerek, a projekt lépéseinek leírásával a pályázatot, ami súlyos hiba! A pályázatért 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 foglalkozik a cselekvésekkel, egy a külső tényezőkkel, 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: résztvevők száma, a megtisztított terület mérete, a postázott levelek mennyisége. A kvalitatív mutatókkal a célcsoport elégedettségét, a program sikerességét szondázhatjuk. Ne feledjük: 10 környezettudatosra 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.

#### 4.7. A folytatás lehetősége

A pályázat leíró részének ez az utolsó fejezete. Egy tevékenység sikere, folytatása, kivitelezhetősége nagyban függ a pénzügyi források meglététől. Nem egy alapján 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).

#### 4.8. 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 „beárazása”. Az egyik legkomolyabb hiba, amit egy pályázó elkövethet, hogy a projekt-terv és a költségvetés nem áll összhangban. A bírálók gyakran találkoznak olyá, 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.

#### Formátum

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.)
<b>A) Személyi juttatások összesen (A1+A2)</b>			
A1 Megbízási díj és a munkáltatót terhelő járulékok			
A2 Bér és munkáltatót terhelő járulékok			
<b>B) Dologi kiadások (B1+B2+B3+B4)</b>	<b>2852</b>	<b>170</b>	<b>3022</b>
<b>B1 Készlet beszerzés</b> (anyag és kis értékű <b>50e Ft alatti</b> tárgyi eszköz)	<b>130</b>	<b>40</b>	<b>170</b>
- Irodaszerek tréningekre	45	20	65
- Számítógépes perifériák, adattárolók	85	20	105
<b>B2 Kommunikációs szolgáltatások</b> -telefon, fax, Internet , posta	<b>220</b>	<b>80</b>	<b>300</b>
<b>B3 Szolgáltatási kiadások</b>	<b>745</b>	<b>50</b>	<b>795</b>
- 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
<b>B4 Egyéb dologi kiadások</b>	<b>1757</b>	<b>0</b>	<b>1757</b>

- honorárium, tiszteletdíj	432	0	432
- tanácsadás	1325	0	1325
<b>C) Térítésmentes hozzájárulás</b>	<b>0</b>	<b>2800</b>	<b>2800</b>
- Személyes közreműködés (társadalmi munka) becsült forintértéke		1500	1500
- Dologi (tárgyi) feltételek biztosításának becsült forintértéke		500	500
- Szolgáltatás becsült forintértéke		800	800
<b>KIADÁSOK ÖSSZESEN (=A+B+C):</b>	<b>2852</b>	<b>2970</b>	<b>5822</b>

### 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 beárazásánál tehát fölöslegesen szerénykednünk, alultervezni pedig egyenesen hiba amely a projekt sikerét veszélyeztetheti.

A programköltségek jól meghatározhatók – ezek a konkrét tevékenységhez kellene: 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. Tekintható 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.

## 5. Típek, trükkök

### 5.1. Statisztikák

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 készített 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 kiegészítések és a javasolt változtatások nélkül adtak be újra.  
(Stephanie Barton-Farcas)

## 5.2. Tipográfia, az olvasó szemét 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!

### 5.3. 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. Használd 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 tevékenységedben, 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. Használd a támogató kiírását. A támogató okkal adott kiírást - szorosan kövesd hát azt. Ha a kiírás szerint csak természetvédelmi pályázatok támogathatók, ne is próbálkozz energiatakarékossági 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 Oosteuroopa)

*A kéziratra vonatkozó észrevételeket, javaslatokat ide várjuk:  
Tanácsadók a Fenntartható Fejlődésért Egyesület (TFF)  
perneczky.laszlo@chello.hu vagy tff@zpok.hu  
tel: +20 / 396 00 566 www.zpok.hu/tff*