

Руководство по составлению проектного ходатайства для гражданского объединения

Рекомендации гражданским объединениям по предварительной работе для получения гранта, составлению результативного проекта, заполнению форм ходатайства, оценке влияния и составлению отчетов

Составил Агу Лайус.

Консультировали Мари-Лийс Доленко, Мерлин Сепп и Сирле Домберг, ЦУ Целевой капитал гражданского общества (KÜSK),

Яан Апе, Сеть социальных предприятий.

Перевод на русский язык и словарь: Иван Лаврентьев.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Определение настоящих рекомендаций	1
Постановка целей – необходимая работа при составлении проекта	3
Как сформулировать цель проекта?	4
Достижение цели и обоснование необходимости претворения проекта в жизнь	6
Целевая группа и бенефициары	7
Конкурс ходатайств открыт	9
Составление проекта	10
Заполнение формы ходатайства	10
Структура формы ходатайства	11
Оценка влияния	18
Бюджет проекта	20
Заполнение формы бюджета	22
Расходы, совершение которых не нужно подтверждать документально	25
Оценка результатов проекта – отчет об использованном гранте	26
Послесловие	27
Приложение: словарь	28

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАСТОЯЩИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

Существует несколько различных возможностей для получения гранта. Финансирование гражданских объединений различается как по виду, способу, так и по источникам

финансирования. Исходя из этого, есть и различные возможности для того, чтобы ходатайствовать о гранте как из публичных, так и из частных средств.

Ходатайствующий о гранте должен знать, посредством каких видов, способов и источников финансирования он может ходатайствовать о получении гранта для достижения своих целей. Получить обзор возможностей ходатайства о гранте из публичных средств и организуемых посредством таковых процессов финансирования можно в руководстве по финансированию объединений (эст. <https://www.siseministeerium.ee/kodanikuuhenduste-rahastamise-juhendamaterjalid/>).

Часто говорят, что деятельность гражданских объединений стопорит проектное финансирование. Все-таки, виновато здесь не проектное финансирование, а донор или неверный выбор вида финансирования со стороны объединения. Так проектное финансирование загружено многими ходатайствами, которые по своему содержанию не финансируются по проектному методу. Для упорядочения финансирования доноры и ходатаи должны сотрудничать и структурировать финансирование, исходя из сути нуждающихся в поддержке целей.

При этом, проектное финансирование является очень важным и необходимым видом финансирования в помощь гражданскому объединению для укрепления и повышения способностей в своей области, а также для достижения нового качества в своей деятельности.

В настоящих рекомендациях рассматривается подготовка, составление, написание проектных ходатайств, оценка заявленных влияний и отчетности о претворении в жизнь, исходя, прежде всего, из организуемых KÜSK проектных конкурсов, а также ожиданий KÜSK по отношению к ходатаям при подготовке и написании проектов, однако, они определено будут в помощь и при ходатайстве о гранте у других доноров.

Прежде всего – проект не является для гражданского объединения каплей в море, а должен быть связан со всей остальной деятельностью гражданского объединения и иным прогрессом, происходящим в той или иной сфере, целевой группе или общине.

ПОНЯТИЕ

Проект – ориентированное на достижение конкретной цели, ограниченное во времени и пространстве разовое действие или набор действий, для проведения которых ходатайствуется о гранте или используется грант.

ПОМНИТЕ! Пособием проектного гранта не поддерживаются обыденные, повторяющиеся из года в год действия гражданского объединения. Безусловно, такие действия необходимы и нуждаются в финансировании, но содержательно не являются проектом и не финансируются посредством проектного гранта. Результат проекта – определенная завершенность, достижение чего-либо.

Например, посредством проекта не поддерживаются регулярные действия объединения: работа спортивных секций и кружков по интересам, оказание услуг, проведение регулярных клубных вечеров, праздников или экскурсий, т.н. встречи с интересными людьми, организация информационных семинаров и/или общего собрания объединения и т.п.

Финансирование таких действий разрешать при помощи ходатайства о пособии на деятельность, договора об оказании публичной услуги, плат за участие или заработанного дохода или объединяя их.

При этом – разовые мероприятия (в т.ч. посещение других объединений, встреча с экспертом, информационный семинар и др.) в известных случаях могут быть пригодными действиями в составе проекта, если их результаты помогут достижению цели проекта – нового уровня или качества.

Раскрывающая эти связи информация должна содержаться и в проектном ходатайстве.

Настоящим руководством рекомендуется, как гражданские объединения могли бы работать целенаправленно и придерживаясь программы при подготовке и составлении проектов, а также написании ходатайства, как и при проведении проекта.

Гражданские объединения обладают очень отличной дееспособностью и у них различные стили работы. Но для подготовки проекта и составления проектного ходатайства каждое гражданское объединение должно пройти процесс, описанный в настоящем руководстве. Так же и в случае малообъемных проектов, где формы ходатайства проще.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ – НЕОБХОДИМАЯ РАБОТА ПРИ СОСТАВЛЕНИИ ПРОЕКТА

Для составления проекта и целенаправленной деятельности объединения можно проделать большую часть работы, не думая о конкретном доноре или конкурсе ходатайств.

Деятельность гражданского объединения результативна, если основой для работы объединения является ясная миссия, видение, стратегия и программа действий, а также, если объединение работает исходя из них, дополняет и изменяет их в соответствии с изменившимися условиями. Это предполагает, что объединение постоянно занимается анализом своей деятельности, результатов и влияния, и что у него четкие и конкретные цели, промежуточные цели и необходимая для их достижения программа действий.

Постановка промежуточных целей объединения на какой-либо период, исходя из уставных целей, одновременно означает и постановку целей для соответствующих будущих проектов. Необходимые промежуточные цели и запланированные для их исполнения действия должны быть записаны в программе действий объединения на год или более продолжительный период. Программу действий, в т.ч. цели предстоящего периода рекомендуется обсудить на общем собрании объединения. Так создается дерево или график целей объединения, который демонстрирует, как посредством достижения промежуточных целей происходит движение в направлении достижения более долгосрочных целей, определенных программой развития. Составленная таким образом программа действий закладывает основу для целенаправленной работы объединения, а также поиска ресурсов для проведения

ПОНЯТИЕ

Цель – видимая в будущем членами гражданского объединения, правлением или составителями проекта ситуация, положение, уровень или изменение в сравнении с текущим, достижение которого желаемо к концу какого-либо периода (проекта).

Цель ставится для устранения или смягчения причин проблемы.

ПОМНИТЕ! Посредством достижения целей желают повлиять на решение проблем и привести изменения в существующую ситуацию.

Пример.

Цель. У объединения компетентные руководители, которые, исходя из принципа управления, ставящего человека во главу угла, получили необходимые знания и навыки, а также осознанно способствуют выполнению задач организации.

Исходя из конкретного объединения и проекта, цель можно установить еще

действий, необходимых для достижения целей.

Ни гражданское объединение, ни составленный им проект не успешны, если проект пишется или представляется для

конкретнее таким образом, чтобы она содержала и измеряемый результат. Например: к работе объединения добавится 10 новых добровольцев.

Целью не является: проведение тренинга для руководителей объединения.

ходатайства о гранте без связи с достижением целей объединения. При необходимости, исходя из промежуточной цели объединения для проекта можно установить еще более краткосрочную и/или конкретную цель.

Работая, согласно приведенному выше, объединение планирует свою деятельность на определенный период и сможет в дальнейшем сконцентрироваться на претворении запланированного в жизнь. В том числе и на получение ресурсов и гранта для достижения целей – на финансовом планировании.

Для постановки цели необходимо определить проблему и сформулировать ее. Помимо подчеркивания причин, для этого необходимо описать контекст формирования проблемы и проанализировать, в каком объеме решение проблемы по силам объединению. Следует

зафиксировать текущую ситуацию. Рекомендуется сделать это при помощи численных показателей. Если это невозможно, то необходимо качественно описать текущее положение. При описании проблемы фиксируется начальный уровень

ПОНЯТИЕ

Проблема – задача, нуждающаяся в решении.

Решение проблемы предполагает, что выяснены причины проблемы, устранив или изменив которые можно достичь решения – цели.

ситуации. Исходя из начального уровня, устанавливается цель проекта – что и в каком направлении мы хотим достичь в результате проекта. Также, при сравнении изначального и намеченного уровня можем оценить достигнутые в результате претворения проекта в жизнь изменения и влияние.

КАК СФОРМУЛИРОВАТЬ ЦЕЛЬ ПРОЕКТА?

Исходя из дефиниции цели, цель проекта и промежуточные цели должны быть сформулированы предельно ясно и конкретно – в виде нового желаемого уровня или изменения. Только так можно спланировать конкретные действия для достижения целей и возможно достичь и результатов, а также оценить их достижение.

При формулировке цели проекта советуем исходить из правила SMART (по Джорджу Т. Дорану; в таблице приводятся англоязычные прилагательные – прим. пер.):

Specific (конкретная) - то есть уникальная и отличающая данный проект от других;

Measurable (измеримая) - то есть описанная при помощи численных или качественных показателей;

Attainable (реалистичная) - то есть осуществимая в данных условиях;

Relevant (точная) - то есть лишенная общих формулировок и неточности;

Time-bound (ограниченная во времени) - то есть уточняющая время достижения цели.

Если в случае сформулированной цели можно продемонстрировать соответствие этим критериям, то цель установлена и сформулирована хорошо.

ПОМНИТЕ! Расплывчатая и очень неконкретно цель сформулированная не позволит объединению планировать нужные и конкретные действия для достижения цели или оценивать результаты.

Пример. Цель объединения/проекта – запущенный в эксплуатацию в центре деревни к концу 2013 года для общины открытый пункт интернета.

Хорошо ли постановлена и сформулирована цель? Проверяем:

Конкретная – в центре данной деревни будет располагаться открытый пункт интернета;

Измеримая – можно описать, сколько компьютеров там будет в использовании, нужды какого числа людей удовлетворены, сколько добровольцев работает, чтобы держать двери сельского центра (интернет-пункта) открытыми и т.п.;

Реалистичная – в деревне есть сельский центр, где есть необходимое для интернет-пункта помещение, которое в ходе проведения проекта можно немного отремонтировать и провести туда необходимые кабели; также есть добровольцы сельского общества, которые будут поддерживать работу сельского центра и при необходимости помогут пользователям;

Точная – отвечает на вопросы кто, что, где, чего, когда. При постановке такой конкретной цели и составителю проекта становится ясно, какие действия и расходы необходимо сделать, чтобы цель – открытый интернет-пункт – была достигнута;

Ограниченная во времени – в программе открытие интернет-пункта к концу 2013 г.

При формулировке цели часто ошибаются, формулируя цель, как действие. Ни действие, ни проведение повторяющихся действий не может быть целью. Деятельность – продолжительное действие, которое не демонстрирует, достигается ли что-либо при его помощи. Цели должны давать описание достигаемых результатов.

Мы нуждаемся не в том, чтобы прошли обучение, семинар или конференция, в деятельности по созданию детской площадки, деятельности по оповещению людей, а в результатах этих действий: в людях со знаниями и навыками, в новых идеях, решениях или договоренностях по чему-либо (конференция), в детской площадке, которой бы пользовались дети и на которой родителям было бы удобно наблюдать за детьми. Мы нуждаемся в

ПОМНИТЕ! Осуществление действий – проведение обучения, семинара, ярмарки и т.д.; организация конференции, создание детской площадки, уборка территории и т.д.; информирование людей, обучение молодежи и т.д.; составление и публикация книги – не могут быть целью.

Формулировка цели должна отвечать на вопрос: что изменится, если мы достигнем поставленную цель?

результатах!

Для **претворения проекта в жизнь** краткосрочные промежуточные цели ставятся и на промежуточных этапах проекта. Это необходимо, чтобы узнать, протекает ли проведение проекта по плану. Например, если цель проекта – доступность услуги лица поддержки для определенной целевой группы, то это предполагает многочисленные происходящие одно за другим или же протекающие параллельно действия и их результаты: поиск и выбор бенефициариев из числа целевой группы, лиц поддержки, их обучение и мотивирование, поиск координатора и проч. В части бенефициариев надо выяснить, на каких условиях они заинтересованы в использовании результатов проекта, насколько перспективна запущенная проектом услуга и расширится ли она по завершении проекта.

Все это возможно сформулировать конкретной измеряемой промежуточной

целью проекта. Так можем убедиться по ходу претворения проекта в жизнь, что необходимая для достижения следующей промежуточной цели предыдущая цель достигнута и продолжение претворения проекта в жизнь возможно. Если намеченные промежуточные результаты не достигнуты, то невозможно достичь и цель проекта. В таком случае, в ходе проекта следует запланировать дополнительные действия для достижения промежуточных результатов или отказаться от претворения проекта в жизнь.

ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ И ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ПРЕТВОРЕНИЯ ПРОЕКТА В ЖИЗНЬ

Необходимость достижения цели следует обосновать. Обоснование необходимости достижения цели и претворения проекта в жизнь начинается с ясно и кратко определенной и сформулированной проблемы. Определенная и описанная проблема позволяет ставить цель для решения проблемы. Если проблема не определена, то невозможно обосновать необходимость

достижения цели (решения проблемы). Необходимо рассмотреть, кого, как и на какой территории касаются данная проблема и ее решение в ходе данного проекта и насколько проблема обширна для целевой группы объединения. Мы должны уметь обосновать для себя, общины, целевой группы, бенефициаров, доноров (=оценщиков ходатайства), почему такой проект – такую цель надо достичь. Лучше всего, если для этого можно сослаться на анализы, исследования, стратегии, программы

ОЦЕНКА ПРОЕКТА

При оценке проекта высоко оценивается не предельно большая и громкая цель, а именно конкретная посильная для ходатай достижимая цель и способность ходатай претворить проект в жизнь.

Оценщик оценивает, поставил ли ходатай посильные цели, получая для этого информацию о прежней деятельности и опыте ходатай.

Оценивается измеримость достижения цели. Конкретные промежуточные цели проекта позволяют лучше понять, движется ли составитель проекта в направлении достижения цели и каким образом.

ПОМНИТЕ! Необходимость претворения проекта в жизнь объединением помогают обосновать анализы и запланированные действия, содержащиеся в соответствующих программах развития деревни, волости, государства. Следует выделить, что в этих документах поддерживает необходимость в достижении целей объединения. Распределяющие бюджетные средства доноры дают гранты прежде всего для достижения целей, установленных в соответствующих государственных и/или муниципальных документах. Общий сонаправленный интерес является важным

развития и прочие документы, которые подчеркивают необходимость претворения в жизнь именно данного проекта.

Если объединение поставило себе цель и промежуточные цели, то можно провести и промежуточную работу, необходимую для обоснования необходимости достижения цели (претворения проекта в жизнь): собрать информацию по соответствующим исследованиям, анализам, опросам, программам развития и т.п. или самим организовать необходимый опрос или исследование. Очень хорошо, если какой-либо из предыдущих проектов объединения подчеркивает необходимость в достижении

следующих целей. Так предыдущий проект является одним из обоснований и для достижения следующей цели.

Предварительная работа в объединении по обоснованию достижения целей должна быть проведена и записана. Тогда всегда, если будет запущена какая-либо мера поддержки, объединение сможет оценить, подходит ли она ему для ходатайства о гранте для достижения какой-либо цели и проделана ли объединением необходимая предварительная работа.

фактором при удовлетворении ходатайства. Важными источниками обоснования служат также исследования, опросы, уместные выходные данные и/или результаты предыдущего проекта и т.п.

ОЦЕНКА ПРОЕКТА

На основании обоснования проекта оценщики делают вывод, насколько важно достижение цели проекта, а также владеет ли и в какой степени представивший проект темой, в курсе нужных материалов и деятельности других схожих объединений, знаком с относящимися к делу документами развития, исследованиями и анализами.

ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА И БЕНЕФИЦИАРЫ

Целевая группа проекта должна происходить из целевой группы объединения, но может быть меньше последней (целевая группа объединения: деревенская община; целевая группа проекта: деревенская молодежь в возрасте 13 -16 лет). Целевая группа проекта может быть и больше целевой группы объединения (целевая группа объединения: деревенская община; целевая группа проекта: молодежь из этой и прилегающий деревень в возрасте 13 -16 лет).

Если поставлена цель, то самое позднее во время составления проекта надо определить целевую группу, в интересах которой инициаторы желают что-то сделать и бенефициаров, которые получают непосредственную пользу от результатов проекта – начнут использовать результаты. Целевая группа и бенефициары могут совпадать, совпадать частично или вообще не совпадать. От результатов одного проекта пользу может получить несколько различных групп бенефициаров.

Из обоснования целей выясняется как определение целевых(-ой) групп(-ы), в т.ч. численная ценность, так и бенефициары и их число. При помощи определенного количества последних можно проанализировать, целесообразны ли и обоснованы расходы проекта.

ПОНЯТИЕ

Целевая группа – это люди, в чьих интересах объединение действует. Они могут стать членами, спонсорами и/или добровольцами объединения, их наличием объединение может оправдать необходимость в своей деятельности.

Краткий словарь гражданского общества:

<http://www.ngo.ee/arhiiv/www.ngo.ee/sonastik.html>

Это предполагает тесное общение с этими группами, выяснение их нужд, интересов и готовности, определение целевой группы и бенефициаров, а также их отношения и интереса в отношении результатов проекта. Если у бенефициаров отсутствует интерес или готовность использовать результаты проекта, то у претворения проекта в жизнь отсутствует смысл и вовсе следует подумать, как вырастить этот интерес и готовность.

В качестве косвенных бенефициаров рассматриваются люди, которые не

вовлечены в деятельность проекта и кто непосредственно не использует результаты проекта, но на кого распространяется получаемая в результате проекта польза. В случае молодежи, к примеру, на их родителей, а также на деревенскую общину, потому что молодежь вовлечена в деятельность и таким образом удерживается от попадания под дурное влияние.

Составителям проекта обязательно надо продумать, как члены целевой группы и бенефициары заинтересованы в действиях проекта и использовании результатов проекта, а также, как их вовлекают в проект и подготовку и проведение действий в рамках последнего.

Если целевая группа и число бенефициаров недостаточно высоко, то, по большей части, не обоснованы расходы (расходы на бенефициара оказываются слишком большими и запущенная не является устойчивой по окончании проекта деятельность). В этом случае объединению надо проанализировать, способны ли они расширить территориальный охват своего проекта, за счет чего можно вовлечь большую целевую группу и больше бенефициаров или спланировать для имеющейся целевой группы больше действий и/или услуг, что обоснует расходы.

Может случиться, что намеченные бенефициары по какой-то причине не готовы принимать участие в действиях проекта или использовать его результаты. В таком случае

предварительно следует сосредоточиться на устранение этих причин. Также следует оценить, доступна ли аналогичная услуга для целевой группы каким-то иным образом.

При составлении проекта надо основательно проанализировать целевую группу и бенефициаров и исходя из этого планировать мероприятия проекта. В известных случаях необходимым может стать даже изменение изначальной цели проекта. Ходатай, проделав такую предварительную

ПОНЯТИЕ

Бенефициары – это люди и/или организации, которые получают непосредственную пользу от результатов проекта.

Деятельность в ходе проекта предназначена для них и приведет к известным изменениям в качестве их жизни или деятельности, навыках, опыте, поведении, отношении, убеждениях; и они начнут использовать эти результаты.

Например. Ходатай описывает в ходатайстве объем целевой группы (деревенская община) и представляет данные, многие ли из членов целевой группы заинтересованы в открытом интернет-пункте. У многих ныне есть компьютеры и соединение с интернетом и они не нуждаются в услуге открытого интернет-пункта. Часть людей не владеет компьютером и поэтому не заинтересованы. Часть людей может находиться слишком далеко от планируемого интернет-пункта. Если компьютерный класс школы открыт для учеников и по вечерам или действует открытый молодежный центр, то необходимость в открытом интернет-пункте вновь снижается. Следует проделать предварительную работу, чтобы выяснить, многие ли члены общины все-таки нуждаются в услуге открытого интернет-пункта.

работу, может узнать, является ли в принципе необходимым достижение его цели или может уточнить для себя, для какого числа людей это необходимо.

Очень редко гражданское объединение может достигнуть своих целей без сотрудничества с другими объединениями и учреждениями. Определенно следует связаться с другими объединениями и учреждениями, предлагающими ту же услугу и вместе обсудить, как наиболее целесообразно достигать цели. Например, может ли какое-либо из этих объединение предложить необходимую услугу при помощи

собственных ресурсов и намеченной нами целевой группе. В этом случае для объединения может быть более целесообразно сосредоточиться на достижении какой-либо другой цели.

ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Из определения и ограничения целевой группы и бенефициаров, а также оценки их числа, оценщики проекта получают очень важную информацию о необходимости проекта, протяженности решений, а также дееспособности ходатая и основательности проделанной прежде работы. Также об умении объединения подсчитать число бенефициаров проекта.

Поставив описанные выше цели и промежуточные цели объединения, обосновав необходимость в их достижении и определив целевые группы и бенефициаров, объединение может проделать много очень нужной для деятельности объединения и затратной по времени работы до открытия конкурса ходатайств. Так, работающее объединение при ходатайстве о гранте сможет сосредоточиться на составлении проекта, более основательно происходящего из условий поддержки. В противном случае, объединению придется проделать всю описанную выше работу после открытия конкурса ходатайств в течение относительно короткого периода времени.

КОНКУРС ХОДАТАЙСТВ ОТКРЫТ

Время, следующее за открытием конкурса, относительно коротко для представления ходатайства. Именно поэтому для экономии времени необходимо как можно раньше заняться постановкой целей, обоснованием их необходимости и определением целевой группы и бенефициаров.

К составлению ходатайства следует приступать, очень тщательно ознакомившись с порядком и/или условиями конкурса ходатайств. Там определено, для каких гражданских объединений предназначен данный конкурс, там описаны требования к поддерживаемой целевой группе, к ходатаю, к ходатайству, бюджету, приводится период отчетности, компенсируемым расходам, требования к самофинансированию и другая

важная информация, с которой необходимо считаться при составлении ходатайства. С этими требованиями и/или условиями должны ознакомиться как команда проекта, так и правление объединения, чтобы не ошибиться в них при подготовке и написании ходатайства.

ПОМНИТЕ!

Приступая к составлению проекта, прежде всего ознакомьтесь с условиями конкурса ходатайств!

Не начинайте составление проекта с заполнения форм ходатайства. Так вы можете ошибиться во многих условиях и требованиях. Также, позже может выясниться, что ваше объединение не квалифицируется для ходатайства.

СОСТАВЛЕНИЕ ПРОЕКТА

При представлении ходатайства ходатай должен при постановке цели проекта исходить из общей цели конкурса. Поэтому прежде всего необходимо продумать цели, исходя из положения порядка и условий конкурса, обоснование необходимости достижения таковых, описание для целевых групп и бенефициаров и численную оценку – в какой мере и нуждается ли все это в корректировке и адаптации, исходя из условий конкурса ходатайств.

Для объединения составление ходатайства означает работу в команде и распределение труда, а не написание проекта одним лицом. Так укрепляется способность объединения к сотрудничеству и команду проходит подготовку к претворению проекта в жизнь. Во время составления проекта необходимо постоянно задавать себе связанные с целью проекта вопросы или же их вам задаст профессиональный советчик или консультант.

Главный вопрос, ответ на который должен содержаться в цели проекта: чего устойчивого мы достигнем при помощи проекта?

В ходе составления проекта постоянно задавайтесь вопросами: почему?, для чего?, как?, что необходимо сделать?, для кого?, сколько?, где?, кто? и т.д.

У самих себя надо также спросить, как в дальнейшем при устойчивости результатов проекта будут покрываться расходы (аренда

помещений, тепло, электричество и т.п. Эти вопросы помогут спланировать, какие действия и расходы необходимо предвидеть для достижения цели проекта. А также оценить, в каком объеме и необходимы ли намеченная деятельность и ее результат для достижения цели проекта.

ЗАПОЛНЕНИЕ ФОРМЫ ХОДАТАЙСТВА

Формы ходатайства обладают схожей структурой вне зависимости от донора. Из формы ходатайства (и бюджета) оценщики получают необходимую для оценки проекта информацию.

Помните: проект – это ограниченное во времени и пространстве одноразовое действие или совокупность действий, направленных на достижение конкретной цели, для претворения которого в жизнь о гранте ходатайствуют или используют его. Это надо всегда иметь в виду при составлении проекта.

Формы ходатайства построены таким образом, чтобы в предназначенном для этого месте надо было написать именно то, что там спрашивают или хотят увидеть. Для иной

ПОМНИТЕ!

Хотя часто говорят о написании проекта, на самом деле, составление проекта является объемной коллективной умственной работой, малая часть которой – резюмирующее заполнение формы ходатайства результатами.

Если используете профессионального проектного консультанта, то и он нуждается в основательном сотрудничестве с командой ходатай по проекту.

Не надейтесь на закупленное готовое ходатайство, при составлении которого вы сами не участвовали! Логика претворения в жизнь такого проекта не обязательно будет для вас понятной и проведение проекта застопорится.

ПОМНИТЕ! Выделяющая грант сторона желает, чтобы данный грант был результативным и результаты обладали долгосрочным влиянием. При рассмотрении и оценке ходатайства стараются достичь

важной информации предусмотрены другие части формы ходатайства. В каждой части формы ходатайства не нужно добавлять и пояснять, насколько необходимо претворение данного проекта в жизнь. Обоснование необходимости претворения проекта в жизнь следует представить целиком в соответствующем месте формы ходатайства, опираясь на данные и факты.

Если же в каждой части формы ходатайства представляется и не относящееся туда, то, в конечном итоге, в ходатайстве будет много повторов и утратится обзорность. Особо нежелательно добавление в форму ходатайства текстов иных крупных документов по методу *copy-paste*. Лучше резюме в объеме одного или пары предложений и ссылка на оригинальный документ.

Специфика ходатая может явствовать из формы ходатайства, но следует избегать представление излишних эмоций вместо фактов и конкретики.

ясности в этих вопросах.

ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Оценщики хотят видеть как можно более краткое, конкретное, желающее достичь цели и результата ходатайство. Они желают, чтобы форма ходатайства содержала лишь описание данного проекта или предельно конкретное обоснование необходимости претворения проекта в жизнь в предусмотренных местах.

СТРУКТУРА ФОРМЫ ХОДАТАЙСТВА

Обыкновенно доноры желают получить посредством формы ходатайства информацию о ходатае и проекте по представленной в таблице ниже структуре. Иногда донор представляет некоторые из этих вопросов разом, иногда отдельно, но для ходатая важно продумать для себя все, содержащееся в этой таблице.

Название проекта	Сформулируйте название проекта кратко и запоминающимся образом, но так, чтобы оно передавало и желаемый результат проекта.	Название должно вкратце сообщать цель проекта. Так проект лучше привлечет к себе внимание – запомнится и его будет лучше представлять. К примеру: НКО “Союз приютов” – “Вильяндисцы за животных”; ЦУ Пярнуский центр свободного образования” – “Кружки мудрости Пярнумаа”; “Родной край” – “Раскрытые деревенские ворота”; НКО “Развитие школы Пикаканну” – “Поддержим многостороннее образование сельского ребенка”; НКО “Молодежные конференции” – “Примеры Эстонии”.
Данные о ходатае	Название ходатая, юридический статус, регистрационный код, адрес, адрес веб-сайта, адреса эл. почты, телефонные номера.	Корректно представьте данные. Это упрощает работу донора и при необходимости позволит получить больше информации о ходатае. В случае KÜSK следует также представить ссылки о публикации важных документов ходатая.
Краткое описание проекта	В кратком описании приведите резюме цели проекта, регион претворения в жизнь и обзор основных	Если проект составлен и записан на предусмотренную форму, то многие доноры хотят получить резюмирующее описание проекта. Это даст обзор того, что, для кого и как

	действий, желаемые результаты, определите целевую группу и бенефициаров, а также то, каким образом результаты и влияние сохраняться и по окончании проекта.	составитель проекта хочет достичь (цель) и какую устойчивую пользу претворение этого проекта в жизнь даст целевой группе, бенефициарам, общине или общественности, а также как результаты сохранятся и продолжатся и по окончании проекта. Также, доноры часто представляют проект общественности при помощи краткого описания.
Цель	<p>Сформулируйте одним предложением будущую ситуацию, положение, уровень или изменение в сравнении с имеющимся, которую планируется достичь к концу проекта.</p> <p>При необходимости представьте также промежуточные цели, которые желаете достичь претворением в жизнь данного проекта.</p> <p>NB! Цель не формулируется, как действие.</p>	<p>Если у объединения намечены цели на определенный период, то некоторые из них можно привести в ходатайстве. При необходимости можно откорректировать их в соответствии с условиями конкурса (например, сузив цель объединения).</p> <p>Если у гражданского объединения нет поставленных целей, то следует заниматься их постановкой после ознакомления с порядком и условиями конкурса. Определенно следует заниматься этим в команде, а не вменять все в обязанность лишь составителю проекта.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0f7fa;"> <p>ПОМНИТЕ! Действие не может быть целью. Действие является лишь средством на пути к достижению цели.</p> </div>
Обоснование необходимости	Для обоснования необходимости проекта ссылайтесь на анализы, исследования, стратегии, программы развития и другие документы, которые подчеркивают необходимость проведения именно этого проекта. Приводите цифры, которые охарактеризуют необходимость проекта.	<p>Для достижения целей объединения при получении гранта не достаточно лишь планирования необходимых для претворения его в жизнь действий. Необходимо также обосновать для себя, общины, целевой группы, бенефициаров, доноров (оценщиков проекта), почему нужно претворять такой проект в жизнь и почему он нуждается в поддержке.</p> <p>Для этого лучше, если охарактеризуется имеющаяся ситуация, представляется проблема, приводятся ссылки на анализы, исследования, стратегии, программы развития и другие документы, которые подчеркивают необходимость проведения именно этого проекта.</p>
Целевая группа и бенефициары	<p>Приведите целевую группу объединения и, исходя из этого, целевую группу проекта (целевая группа объединения: пожилые; целевая группа проекта: нуждающиеся в помощи пожилые).</p> <p>Опишите целевую группу и укажите ее численность.</p> <p>Представьте бенефициаров – людей, которые получат непосредственную пользу от</p>	<p>В ходатайстве надо описать целевую группу проекта и показать, как она соотносится с целевой группой объединения.</p> <p>Это даст знать, что у объединения есть продолжительные отношения с целевой группой и оно имеет прежние знания о нуждах целевой группы, а также обладает опытом при действии в интересах целевой группы.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0f7fa;"> <p>Пример. Целевая группа объединения: безработные, целевая группа проекта: молодые безработные в возрасте 16 -24 лет или больше таковой - целевая группа</p> </div>

	<p>результатов проекта. Результаты проекта приводят к известным изменениям в качестве их жизни или деятельности, навыках, опыте, поведении, отношении, убеждениях; и они начнут использовать эти результаты. Опишите эти изменения, в чем состоит польза для бенефициара. Приведите число бенефициаров.</p> <p>Опишите и косвенных бенефициаров – людей, которые хоть и не вовлечены в деятельность проекта и непосредственно не используют результаты проекта, но на кого распространится получаемая от результатов проекта польза. Приведите число косвенных бенефициаров.</p> <p>Опишите, как члены целевой группы и бенефициары вовлечены в проект, подготовку и проведение его мероприятий.</p>	<div data-bbox="837 163 1465 309" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>объединения: безработные, целевая группа проекта: живущие в бедности люди из определенного региона, нуждающиеся в консультировании.</p> </div> <p>В качестве целевой группы можно видеть и общественность, если проект предназначен для оповещения или повышения осведомленности общественности. Конечно, в этом случае необходимо очень конкретно определить, в каком объеме общественность рассматривается, как целевая группа. Слишком широко и неопределенно представленная целевая группа оставит впечатление поверхностности.</p> <p>Еще основательнее необходимо описать как непосредственных, так и косвенных бенефициаров. Это покажет, для кого предназначен проект, кто и какую пользу получит и обоснует это. Особенно тогда, когда бенефициарами не являются все потенциальные бенефициары.</p> <p>Как в части целевой группы, так и в части бенефициаров следует показать, сколько таковых можно вовлечь в действия по проекту.</p> <div data-bbox="837 1010 1465 1234" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Пример. В случае молодых бенефициаров косвенными бенефициарами являются и их родители, а также деревенская община, потому что молодежь вовлечена в деятельность и таким образом удерживается от попадания под дурное влияние.</p> </div>
<p>Результаты, их измерение и оценка</p>	<p>Исходя из цели проекта, опишите подробнее, какие результаты в ходе проекта и при претворении его в жизнь будут достигнуты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - какие ситуации, положения, уровни или изменения в сравнении с существующим будут достигнуты при проведении проекта. <p>Представьте:</p> <ul style="list-style-type: none"> - каковы конкретные ценности, изделия, услуги, создаваемые для бенефициара или гарантирующие стабильное изменение условия; - как, при помощи каких индикаторов и критериев оцениваете достижение результатов, каков начальный уровень и достижение какого 	<p>Результат – новое качество, достигнутое при помощи деятельности. Описание содержания и объема результата дает исходное основание для планирования действий.</p> <div data-bbox="837 1395 1465 1525" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>ПОНЯТИЕ</p> <p>Критерий – шкала, основа для суждения о чем-либо.</p> </div> <p>Действия и выходные данные крайне необходимы для достижения результатов, но через них нельзя представить результаты.</p> <div data-bbox="837 1659 1465 1854" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>ПОНЯТИЕ</p> <p>Индикатор – показатель существования какого-либо явления, средство для приблизительного измерения объема чего-либо.</p> </div>

	<p>конечного уровня вы ставите целью.</p>	<p>Пример. Отношение действия, выхода и результата: Деятельность тренинга – проведение обучения, выходные данные – программа тренинга, учебные материалы, число участников. Результат – 25 человек, получивших новые знания, освоивших навыки и выучившихся, которые могут применять и станут использовать эти знания.</p>
<p>Действия и выходы</p>	<p>Представьте действия в хронологическом порядке как можно конкретнее (т.н. основные шаги), как вы будете двигаться в направлении достижения цели.</p> <p>Обоснуйте и поясните необходимость действий.</p> <p>При осуществлении создаются выходы. Приведите выходы по каждому действию.</p> <p>Действие дает промежуточный результат проекта, на основании которого можно осуществлять какое-либо следующее действие проекта. При помощи совокупности действия достигается результат проекта - цель.</p> <p>Произошедшие действия документируются так, чтобы при помощи документов факт проведения и содержание действия были бы доказуемы.</p> <div data-bbox="373 1469 778 1839" style="border: 1px solid black; background-color: #ffffcc; padding: 5px;"> <p>ПОНЯТИЕ</p> <p>Выход – итог действий, описание итога, созданная или приобретенная ценность, имущество, которое измеримо или регистрируемо и посредством которого можно влиять на окружающее.</p> </div> <p>Необходимость действий надо обосновать, исходя из достижения цели или подцели проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> - действительно ли нужно 	<p>При планировании действий следует спросить – что надо сделать, чтобы достичь цели и результатов.</p> <p>Действия документируются и эти документы являются выходами проекта и подтверждают, что действия имели место. Выходы подтверждают, что действие осуществлено корректно.</p> <p>Выходы должны быть необходимыми для достижения целей. Составители проекта всегда должны задаваться вопросами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - являются ли эти выходы необходимыми для достижения именно этих целей? - при помощи каких действий можно получить запланированные выходы? <p>Действие дает промежуточный результат проекта и должно быть необходимым для достижения цели проекта. Планирование в проекте ненужных для достижения цели и результатов действий снижает ценность проекта в глазах оценщиков.</p> <div data-bbox="836 1240 1455 1671" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Пример. Действие: запланированное собрание на определенную тему.</p> <p>Выходы: число участвовавших членов общины (список), составлены документы и предложения, достигнута договоренность по выходам для программы развития общины (описаны общие желания, которые программа действий должна содержать, и действия, которые программа действий затрагивает), иные важные решения и договоренности. Вкратце – все, что можно пересчитать.</p> </div> <p>Каждое действие завершается достижением намеченной промежуточной цели – результатом, который позволяет продолжать претворение проекта в жизнь для достижения следующих целей. Достижение промежуточных целей оценивает команда проекта после проведения действий, а также планирует для этого в проекте действия по оценке.</p>

	<p>данное действие для достижения намеченной цели?</p> <p>- помогут ли результаты действий двигаться нам в направлении достижения цели проекта?</p> <p>Выходы одного или нескольких действий проекта являются предпосылкой для проведения следующего(-их) действия(-й) проекта.</p>	<p>Составителям проекта, имея в виду цель проекта, следует всегда задаваться вопросом, почему нужно именно это действие и какую цель и результаты желают достичь при помощи этого действия.</p>
<p>Устойчивость результатов</p>	<p>Устойчивость результатов дает обзор, достигается ли продолжительное изменение изначальной ситуации и как оно обеспечено.</p> <p>Опишите устойчивость результатов проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> - что сделаете при претворении проекта в жизнь, чтобы достигнутые результаты сохранились и в дальнейшем; - кто и как обеспечит продолжение достигнутых результатов; - нужны ли для этого и какие именно ресурсы и как будут обеспечены эти ресурсы. - о чем и с кем будете и будете ли вести переговоры, дабы обеспечить устойчивость результатов проекта. <p>Новый анализ устойчивости в интересах самих руководителей объединения. Во многих случаях запланированная модель действий и бюджета не является устойчивой. Даже если получится получить грант для не устойчивого проекта, то остановка запущенного действия после проведения проекта из-за недостатка ресурсов приведет к разочарованию и создаст плохую репутацию для объединения. Поэтому анализ устойчивости и планирование</p>	<p>Не целесообразно финансировать проекты, действия и результаты которых длиться лишь во время проведения проекта и по окончании проекта восстановится изначальная ситуация.</p> <p>Надо достичь, чтобы позитивные результаты длились и по окончании проекта и для этого разумно спланировать действия и описать, как результаты проекта будут устойчивыми по окончании проекта. Также, как будут обеспечены необходимые для продолжения ресурсы.</p> <div data-bbox="836 981 1471 1464" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>К примеру: в результате проекта будет подготовлена программа развития деревни. Ее устойчивость будет достигнута, если правление деревенского общества во время претворения проекта в жизнь ведет с волостной управой переговоры по включению действий программы развития деревни в программу развития и бюджетную стратегию волости. Также, если для претворения программы развития в жизнь вовлечена община (члены общины для создания детской площадки или для запуска услуги для общины), также для сбора пожертвований, чтобы результаты проекта продолжались.</p> </div> <p>Устойчивость, особенно в части ресурсов, является камнем преткновения для многих проектов. Если остается непродуманным и непроработанным, откуда будут получены необходимые для продолжения влияния проекта ресурсы по окончании проекта, то это значительно снижает оценочные очки, которые даются ходатайству.</p>

	<p>необходимых действий во время составления проекта крайне важны.</p>	
<p>Влияние результатов</p>	<p>Опишите, как достигнутая в результате проекта ситуация отличается от текущей ситуации и какие изменения последуют в дальнейшем. Приведите наиболее важные (общие) устойчивые изменения, достигнутые в результате проекта.</p> <p>Для этого в проекте устанавливаются индикаторы влияния и критерии, а также сравниваются начальный уровень (на момент составления проекта) с заключительным уровнем в конце проекта и с перспективой через несколько лет.</p> <p>Влияние оценивается, сопоставляя изначальный уровень с ситуацией, сформировавшейся при претворении проекта в жизнь. Как во время постановки цели, так и позже, по завершении проведения проекта.</p> <p>При составлении ходатайства надо проанализировать, каково влияние результатов проекта на целевую группу, бенефициаров, более широкую общественность (община, жители волости/города, более широкая общественность, если это одна из подцелей).</p>	<p>Доноры желают, чтобы результаты поддержанного ими проекта имели продолжительное устойчивое влияние. Поэтому проект необходимо планировать так, чтобы достигнутое при его проведении влияние продолжалось и расширилось бы и после завершения проекта. Также, в ходатайстве нужно представить, как это будет обеспечено.</p> <div data-bbox="836 600 1458 909" style="border: 1px solid black; background-color: #ffffcc; padding: 5px;"> <p>ПОМНИТЕ! Подробнее об оценке влияния и инструментах оценивания см. „Kodanikuühenduste ühiskondliku mõju hindamisest“ (эст. “Об оценке общественного влияния гражданских объединений”) http://www.heategu.ee/moju-hindamine-2/ и в нижеследующей главе.</p> </div> <p>Это предполагает определенную завершенность в случае проекта. Если желают привлечь к работе безработных, молодежь, людей с ограниченными возможностями, то по завершении проекта они должны быть не только подготовленными к работе, но они должны и получить рабочее место. Если составляется программа развития, то надо показать, как ее начнут применять.</p> <p>Продолжение влияния означает, что необходимо показать, как оно будет обеспечено необходимыми человеческими и финансовыми ресурсами.</p> <p>Все влияние результатов проекта обязательно проявится непосредственно по окончании проекта, а лишь через определенное время.</p>
<p>Риски</p>	<p>Представьте риски, которые можете предвидеть, которые могут возникнуть в ходе претворения проекта в жизнь и как вы их устранили, предупредите или смягчите их влияние, чтобы с наибольшей вероятностью было обеспечено достижение цели проекта.</p> <p>Представьте свою оценку вероятности приведенных</p>	<p>Ходатаю о гранте следует оценить риски на всех этапах претворения проекта в жизнь и показать, как ходатай планирует предупредить возможные описанные риски или реорганизовать деятельность, если риск имеет место. Упоминание рисков в проекте демонстрирует, насколько основательно составители проекта рассмотрели тему и претворение проекта в жизнь. Какие опасности они видят и как они спланировали действия в случае эскалации подобных опасностей. (Напр. мало участников, слишком высокая плата за участие, а также плохая погода, провал какого-либо действия,</p>

	рисков в ходе претворения проекта в жизнь.	отсутствие навыков и компетенции для претворения какого-либо проекта в жизнь, недостаток ресурса для выросших расходов/цен или из-за неверного расчета бюджета и т.д.). Решением может быть более интенсивное оповещение целевой группы; добыча дополнительного ресурса; использование другого поставщика, если какой-то поставщик не выполняет услугу качественно и/или своевременно и т.д.
Программа оповещения проекта	Приведите, как во время претворения проекта в жизнь планируете оповещать целевые группы и общественность о деятельности и результатах проекта.	Программа оповещения проекта демонстрирует готовность ходатай общаться с целевыми группами и давать общественности знать об использовании полученного гранта. Программа оповещения одновременно является и возможностью для общественности проконтролировать использование выделенного в общественных интересах гранта.
Компетенция ходатай – обзор прежней деятельности и ходатай	Приведите год учреждения объединения, состав членов, размер правления и/или совета, число получающих зарплату работников, число постоянных добровольцев и запрошенные финансовые показатели и т.п. Исходя из контекста настоящего проекта, дайте обзор прежней деятельности ходатай в данной сфере: проведенные прежде проекты, опыт претворения в жизнь оказываемых услуг, как ходатай прежде занимался данной целевой группой и бенефициарами.	Эта часть формы ходатайства важна, чтобы оценщики смогли убедиться в компетенции ходатай и способности претворить представленный проект в жизнь. При составлении ходатайства не нужно представлять здесь хронологически всю историю объединения, а надо привести ту часть деятельности объединения, которая демонстрирует, что объединение достаточно дееспособно, в т.ч. финансово, результативно претворить данный проект в жизнь и обладает для этого компетенцией. Представленный обзор сообщает, действует ли ходатай последовательно в данной области или меняет темы в зависимости от конкурсов ходатайств. Также, информация о ходатае демонстрирует, насколько основательно ходатай знает свою целевую группу и бенефициаров.
Компетенция руководителя проекта	Представьте резюме руководителя проекта, в котором видны его подготовка, образование, прежний опыт работы и руководства проектами, иные навыки и свойства, которые позволят убедиться в компетентности руководителя проекта.	Ходатай не должен представлять чересчур длинное резюме руководителя проекта, а лишь в объеме, который позволяет оценить компетенцию руководителя проекта для претворения проекта в жизнь. Часто доноры запрашивают резюме руководителя проекта в виде отдельного дополнения к ходатайству. Практика показала, что как для ходатай, так и для оценщика и для работающего с документами при доноре целесообразнее, если резюме является составной частью ходатайства.
Руководство проектом, комплекта	Представьте, как в объединении обеспечивается результативное претворение	При представлении в ходатайстве руководства проекта и команды, составителям проекта необходимо проделать определенную работу:

<p>ия команды и компетенция команды, а также партнеры проекта, их роль при претворении и проекта в жизнь и обеспечении устойчивости.</p>	<p>проекта в жизнь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - как и с какой регулярностью правление объединения следит за ходом претворения проекта в жизнь и занимается надзором за проведением проекта; - из кого состоит команда проекта, каково распределение труда и как их компетенции дополняют друг друга; - как продумано, чтобы вся необходимая компетенция была применена для претворения проекта в жизнь, как будет обеспечена отсутствующая компетенция. 	<ul style="list-style-type: none"> • кто выполняет в объединении роль надзора за претворением проекта в жизнь и вмешивается в случае проблем; • как и с какой частотой начнет происходить надзор за претворением проекта в жизнь; • описать, какие задания необходимо выполнить для проведения действий и какая квалификация и экспертиза для этого необходимы; • нужно ли и каких экспертов и партнеров вовлекать и какую роль они будут выполнять; • есть ли договоренности с соответствующими экспертами и партнерами; • продумано ли, что помимо непосредственных действий для претворения проекта в жизнь необходимы также действия, обеспечивающие его претворение в жизнь: администрирование, управление финансами/бухгалтерия, координация, выполнение технических заданий, документация и поддержание отчетности в порядке; • кто будет выполнять все эти задачи и для выполнения каких задач необходимо применять добровольцев объединения?
<p>Дополнительная информация</p>	<p>Обычно дается возможность представить необходимые дополнительные сведения по проекту.</p>	<p>Если в форме ходатайства дана возможность представления дополнительной информации, то ею можно воспользоваться для раскрытия содержания более крупных действий по проекту: для описания учебной программы или программы тренинга, для описания и обоснования программы семинара или конференции, для описания структуры издания, при необходимости и для обоснования необходимости покупаемой экспертизы и для приведения иной важной информации.</p>

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ

Доноры хотят видеть при претворении проектов в жизнь не только проведение действий, а, прежде всего, достижение намеченных результатов и влияния. Все больше условия конкурсов ходатайств составляются так, чтобы были достигнуты намеченные в виде цели результаты и они обладали устойчивым влиянием на целевую группу и бенефициаров, а также на общину или общество в целом.

Для оценки влияния следует прежде всего составить перечень проявлений влияния и выявить из их числа, какое влияние лучше всего отражает результаты данного проекта и позволяет лучше всего продемонстрировать полученное в результате претворения

ПОНЯТИЕ

Влияние – изменение текущей ситуации в результате действий проекта.

Влияние оценивается, сопоставляя изначальный уровень с ситуацией, сформировавшейся при претворении проекта в

проекта в жизнь влияние на общество,

жизнь. Как во время постановки цели, так и позже, по завершении проведения проекта.

общину, членов объединения, объединение и т.д.

Если объединение определило для себя, о каком влиянии оно ходатайствует, то необходимо измерить и текущий уровень этих показателей – начальный уровень. При составлении проекта прогнозируются возникающие в результате претворения его в жизнь изменения и влияние в сравнении с начальным уровнем и приводятся в виде целевого уровня. При составлении отчета следует представить ценность конкретного влияния и достигнутые изменения по состоянию на конец проекта и оценить/спрогнозировать как прямое, так и косвенное влияние в будущем, по истечении определенного периода времени.

Определенно влияние – **прямое влияние** – проявляется сразу же в ходе претворения проекта в жизнь, но часть влияния – **косвенное влияние** – может проявиться позже, но все-таки обусловлено результатами проекта. Проявляющееся позже влияние может быть более обширным, чем было установлено в целях проекта.

Как выяснилось выше, каждое объединение, желающее оценить влияние, нуждается для этого в инструментах. Влияние можно оценить лучше, опираясь на прежний опыт и полученные в ходе такового навыки.

Подробнее об оценке влияния и инструментах оценивания

„Kodanikuühenduste ühiskondliku mõju hindamisest“ (эст. “Об оценке общественного влияния гражданских объединений”)
<http://www.heategu.ee/moju-hindamine-2/>

Если объединение прежде не оценивало

влияние своей деятельности, в т.ч. проекта, то начало этой деятельности требует чуть большей работы, поскольку придется начинать с нуля – с описания желаемого влияния.

Конкретными инструментами оценки влияния являются критерии и индикаторы оценки.

ПОНЯТИЕ

Критерий – шкала, основа для суждения о чем-либо.

Сконцентрироваться на определении критериев и индикаторов оценки следует сосредоточиться на стадии определения проблемы. Тогда можно пояснить, каковы важные критерии, на основании которых можно сделать вывод, был ли проект результативным или нет. Фиксация начального уровня индикаторов помогает спланировать весь проект и действия по нему.

ПОНЯТИЕ

Индикатор – показатель существования какого-либо явления, средство для приблизительного измерения объема чего-либо.

При претворении проекта в жизнь следует оценивать и измерять очень много вещей, но при этом важно четко различать, что и зачем мы оцениваем. Следует очень тщательно выбрать критерии оценки, потому что именно они определяют, какое влияние преследует проект. Для оценки действий используем выходные индикаторы, для оценки результатов – индикаторы результатов, а также индикаторы влияния – для оценки влияния. При этом следует подумать о том, как при достижении результатов проекта может проявиться и другое негативное влияние, а также как снижать такое влияние.

Ошибка при определении критериев оценки

результатов и влияния может направить действия проекта в сторону от достижения цели. Например, если в качестве индикатора результата устанавливается число организованных тренингов и участников обучения (по сути, выходной индикатор), то можно, конечно, достичь намеченного уровня, но это не гарантирует, что тренинги были также результативными и полученные знания и навыки будут применяться, или же вообще, получили ли участники таковые в ходе тренинга.

ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Оценщик проекта хочет видеть, как и на основании каких критериев и индикаторов представивший проект сам оценивает результаты и влияние проекта, но одновременно оценщик оценивает и то, будет ли и какое влияние будет достигнуто в случае претворения проекта в жизнь. Поверхностное и нечеткое упоминание влияния ходатаем ощутимо снижает ценность проекта.

В качестве индикатора результата надо было спланировать число получивших знания людей, а также необходимо собрать по этому данные – наметить, как это измеряется (экзамен, дипломная работа, обратная связь участника). В таком случае, индикатором влияния является результативная деятельность обученных людей, использующих знания и навыки – что они делают/сделают лучше после тренинга? Например, участник тренинга подтверждает посредством обратной связи, как будет использовать полученные знания в своей работе.

Определенные критерии и индикаторы оценки установлены и в соответствующих областных документах развития и целесообразно использовать их для оценки результатов проекта. Так можно показать и вклад проекта в выполнение государственных или местных программ развития.

БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

Когда конкурс ходатайств открыт, то в условиях конкурса обычно установлены и некоторые конкретные условия в связи с расходами в рамках проекта. Обязательно следует понять из условий, сделает ли донор предоплату для претворения проекта в жизнь, или вначале самому

ходатаю придется сделать расходы, после чего донор возместит их в случае одобрение отчета о расходах.

В условиях поддержки всегда устанавливается, какие расходы являются соответствующими критериям субсидирования в рамках данного проектного конкурса. При составлении бюджета проекта нужно иметь это в виду и придерживаться этого.

Все соответствующие критериям субсидирования расходы, возникшие при претворении проекта в жизнь, должны быть подтверждены счетами или обладающими

ПОНЯТИЕ

Соответствующий критериям субсидирования расход – это расход, который обоснован, является разумным и необходим для претворения проекта в жизнь, а также сделан в соответствии с установленными в условиях конкурса требованиями.

Во избежание двойного финансирования соответствующими критериям субсидирования расходами не являются расходы, сделанные из средств Европейского Союза, иностранной помощи, из иных средств Эстонского государства или целевых средств. В исключительных случаях они

сопоставимой ценностью подтверждения начальными документами и четко отличаться от других расходов получателя гранта.

установлены в условиях ходатайства или по ним следует договориться самим с выделяющей грант стороной.

Составление бюджета начинается, когда инициаторы проекта начинают продумывать проект. Если установлены цели и определены целевые группы и бенефициары и имеется необходимое содержание для планирования действий проекта. Действия связаны с расходами и параллельно с планированием действий следует подсчитать и расходы, необходимые для проведения каждого намеченного действия.

Чем детальнее это будет сделано на соответствующих рабочих листах, тем продуманнее будет бюджет проекта. Эта предварительная работа является основой для заполнения формы бюджета и для представления необходимых подсчетов и обоснований в пояснительной записке к бюджету.

ПОМНИТЕ!

Необходимые для претворения в жизнь действий проекта расходы должны быть отражены в бюджете.

При претворении проекта в жизнь при помощи гранта можно делать лишь те расходы, которые представлены в бюджете.

При финансировании проектов обычно предполагается, что определенная часть расходов бюджета проекта будет покрыта за счет самофинансирования ходатай о гранте. Минимальная граница самофинансирования устанавливается в условиях конкурса и ее надо придерживаться. Но, при желании и в случае необходимости, получатель гранта может внести со своей стороны большой вклад.

Если гражданское объединение желает достичь своих целей, то оно определенно само заинтересовано во вкладе ресурсов в претворение данного проекта в жизнь, т.е. в определенном объеме финансировать расходы бюджета проекта.

ПОНЯТИЕ

Самофинансирование – денежный или финансово измеримый вклад получателя гранта в проект, который отражается в бюджете проекта.

Также, вклад в виде самофинансирования является для донора определенной гарантией того, что намеченный проект необходим (его желает финансировать и объединение или члены объединения) и что объединение готово нести ответственность за претворение проекта в жизнь.

В условиях конкурса ходатайств объединению обычно даются различные возможности для вклада собственных ресурсов в претворение проекта в жизнь.

Это можно сделать, внося вклад в виде денег, а также других ресурсов, необходимых для проведения действий проекта. Другие вложенные ресурсы называются денежно измеримым вкладом и он, в свою очередь, подразделяется на две части: вклад добровольческой работы и иной денежно измеримый вклад.

ПОНЯТИЕ

Денежно измеримый вклад – форма самофинансирования, которая не подтверждается документами о расходах, а составленными ходатаем и/или партнером по проекту справками или иными документами.

Иной денежно измеримый вклад – это данный кем-то другим вклад в претворение проекта в жизнь, расход по которому не отражается в бухгалтерии получателя гранта,

ПОНЯТИЕ

Добровольная работа – денежно измеримый вклад в проект со стороны тех людей, которые работают по своей воле, не получая за это денежную плату.

но у которого есть денежно выражаемая ценность: предоставление для использования помещений, оборудования, средств, транспорта, мебели и т.п.

Все самофинансирование – как денежный вклад так и денежно измеримый вклад – необходимо тщательно продумать и подсчитать при составлении проекта. Следует учитывать, что весь вклад самофинансирования в проект надо будет подтверждать так же, как необходимо подтверждать и использование полученных в качестве гранта средств.

Вклад добровольческой работы подтверждается посредством подписанного добровольцем дневника добровольной работы. Ценность иного денежно измеримого вклада также подтверждается уместными документами, при помощи которых можно убедиться, что она учтена с разумной денежной ценностью.

В условиях конкурса ходатайств в части как соответствующих критериям субсидирования расходов, так и самофинансирования (денежный вклад, денежно измеримый вклад) устанавливаются конкретные требования. Неознакомление с требованиями к соответствующим критериям субсидирования расходам и самофинансированию в условиях конкурса не позволяет составить отвечающий условиям бюджет.

ПОМНИТЕ!

Доноры обычно хотят, чтобы все расходы из средств гранта и денежного финансирования были сделаны со счета получателя гранта и расчеты наличными не являются соответствующими критериям субсидирования.

При необходимости делаются переводы лицу, представившему отчет о расходах.

Необходимо считаться и с тем, что некоторые доноры используют в части некоторых групп расходов установку верхней границы, расходы выше которой нельзя подсчитывать в бюджете. Например, расходы на рабочую силу или расходы на руководство проектом. Также может быть предусмотрено, что определенные расходы бюджета можно делать лишь из средств самофинансирования. Например, расходы на кофе-брейки и питание. И такие ограничения устанавливаются в условиях ходатайства.

Всегда, если возникают вопросы или сомнения при заполнении формы бюджета в части соответствия расходов критериям субсидирования и соответствия условиям ходатайства, рекомендуется спросить у донора совета и пояснений.

ЗАПОЛНЕНИЕ ФОРМЫ БЮДЖЕТА

Доноры используют разнообразные формы бюджета проекта. Главное различие: исходит форма из действий или расходов. В основном, в форме бюджета сочетаются и те и те, но структура бюджета отличается в случае обоих подходов.

Исходящий из действий бюджет предполагает, что для каждого запланированного действия составляется конкретный бюджет, где принимаются в расчет все расходы, необходимые для проведения данного действия. В этом случае форма бюджета структурируется по действиям и в части средств, которые не были израсходованы целиком на то или иное действие, следует переговорить с донором, есть ли и какие возможности для использования остатка или покрытия иных расходов. Бюджет, ориентированный на деятельность, побуждает претворяющих проект в

жизнь сосредоточиться на действиях и на заднем плане остаются связи между действиями, цель и результаты проекта.

Исходящий из расходов бюджет сортирует необходимые для претворения проекта в жизнь расходы по группам: платы за работу, транспортные расходы, расходы на офис, расходы на мероприятия и т.п. и не связывает их лишь с конкретными действиями. Это позволяет получателю гранта в течение соответствующего критериям субсидирования периода свободнее использовать полученные в виде гранта средства в рамках группы расходов и совершать расходы, исходя из нужд.

Например, если на какое-то действие не были израсходованы все изначально намеченные средства, то при следующем схожем действии данный расход может быть больше изначально запланированного и его не обязательно согласовывать с донором. Соответствующие требования донора могут различаться и они прописаны в условиях ходатайства.

Пример: Получатель ходатайства планирует в ходе проекта организовать для представителей целевой группы пять семинаров. В случае исходящего из действий бюджета, в бюджете необходимо отдельно подсчитать расходы на все эти семинары. В случае исходящего из расходов бюджета, расходы всех пяти семинаров подсчитываются на одной или на нескольких строках бюджета, демонстрируя общую сумму соответствующих расходов и основание для подсчета.

Бюджет следует составлять параллельно с составлением программы действий проекта. Каждое действие нуждается в определенных ресурсах и необходимость ресурсов лучше всего оценивать, делая это вместе с планированием других действий. При калькуляции бюджета следует расписать планируемое действие как частичное действие и подсчитать стоимость каждого частичного действия. Надо ли и насколько детально следует представлять ее в дальнейшем в бюджете, зависит от требований донора, формы бюджета и того, насколько детально ходатай хочет составлять бюджет.

Если расходы подсчитаны, исходя действий, то в зависимости от структуры формы бюджета можно их перегруппировать. Подсчитывая бюджет таким образом, не забудется и какой-нибудь важный расход для проведения действий.

ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Оценщик проекта хочет получить из бюджета и пояснительной записки к бюджету достаточный обзор того, что запланированные расходы целенаправленны, целесообразны и необходимы для претворения проекта в жизнь.

Если расходы приводятся в форме бюджета обобщенно, то калькуляция вычисления этих расходов должна быть представлена пояснительной записке к бюджету. Также, там необходимо обосновать необходимость расходов.

Тяжело оценить расходы бюджета, если в бюджете расход приводится очень обобщенно. Поэтому в бюджетах и содержатся столбцы для представления калькуляции этих обобщенных расходов: единица, число единиц, цена.

Иногда составителю бюджета целесообразнее представить весь расход по действию на одной строке бюджета, подсчитав его, например, из расчета на одного участника. В таком случае, единицей в бюджете является участник или человек. Для лучшего понимания целесообразности такого расхода в

ПОНЯТИЕ

Единица - наименьший объем, которым измеряется данное количество.

Например: штука, километр, час, день, период, месяц, а также мероприятие, семинар, информационный день, экземпляр, человек, килограмм и др.

пояснительной записке к бюджету надо показать, какие конкретные расходы он включает.

Ходатай всегда должен продумывать, насколько детально он представляет донору бюджет, какие единицы использует в качестве основы для калькуляции и обоснования расходов и как формулирует расходы бюджета.

Бюджет проекта – это прежде всего калькуляция расходов, которые будут сделаны в будущем, и многие обстоятельства могут обусловить отличие истинных расходов от подсчитанных расходов. Слишком детальный бюджет может стать проблемой в ходе претворения проекта в жизнь, поскольку может возникнуть необходимость ходатайствовать у донора о постоянном изменении бюджета. В свою очередь, слишком обобщенный бюджет может не дать оценщику проекта достаточно информации о планируемых в ходе претворения проекта в жизнь расходах и о том, являются ли они оптимальными и необходимыми, и оценщики не смогут оценить целесообразность и целенаправленность бюджета. Поэтому, ходатай должен проанализировать, насколько детально он составляет бюджет проекта, чтобы оценщики проекта получили из него необходимую для оценки информацию.

Предельно детальная калькуляция расходов бюджета важна, как рабочий материал. Это дает хорошее основание для составления бюджета. Обычно в бюджете не требуется слишком детальное представление расходов и возможность для представления необходимого для понимания бюджета пояснения и калькуляции дается в пояснительной записке к бюджету.

Детальная калькуляция также помогает при подсчете самофинансирования или использованной добровольческой работы или получаемого от кого-то финансово измеримого вклада. Также, детальная калькуляция бюджета, из которой видно, из каких расходных компонентов состоит расход, дает основание для подсчета платы за участие для участвующих в деятельности проекта.

Следует учитывать, что в последствии можно будет делать расходы в соответствии с приведенными в бюджете расходами. Доноры не акцептируют расходы, которые не содержатся в бюджете – они не являются

соответствующими критериям субсидирования. Добавление дополнительных расходов в бюджет проекта во время претворения проекта в жизнь возможно лишь в случае, если ходатайствовать об этом у донора и договориться по изменению бюджета.

В необдуманных случаях донор этого не позволит. Например, если не был запланирован и обоснован расход на парковку, то в дальнейшем данный расход не является соответствующим критериям субсидирования.

Часто ходатаи желают добавить в бюджет в виде расхода “Непредвиденные расходы”. Если такой расход не был предусмотрен в условиях ходатайства или форме бюджета, то его нельзя и

Пример. Для проведения семинара надо принять в расчет следующие расходы:

- аренда помещений: сколько часов, цена за час;
- аренда технических приспособлений: сколько часов, цена за час;
- гонорары выступающим: на основании чего они планируются;
- транспортные расходы: кому, на основании чего и в каком объеме их возместят;
- кофе-брейки: цена из расчета на одного человека, число участников;
- составление и размножение материалов: кому и за что платит; есть ли что-то из этого и в выплатах выступающим?

посчитать. В большинстве своем, доноры не акцептируют подобные расходы. Если при претворении проекта в жизнь возникает необходимость сделать какие-то неотраженные в бюджете расходы, то, прежде всего, это нужно обсудить и договориться об этом с донором или сделать такие расходы за счет дополнительных собственных средств.

РАСХОДЫ, СОВЕРШЕНИЕ КОТОРЫХ НЕ НУЖНО ПОДТВЕРЖДАТЬ ДОКУМЕНТАЛЬНО

Доноры проектов гражданских объединений все чаще понимают, что у объединений во время претворения проектов в жизнь есть различные расходы, которые они должны делать для претворения проекта в жизнь или для обеспечения устойчивой деятельности объединения, но которые не целесообразно детально подсчитывать в бюджете проекта или проверять в финансовом отчете.

Возможно, что в условиях конкурса в бюджете проекта на одной строке можно увидеть соответствующую группу расходов: общие расходы и/или расходы на развитие.

Допущение общих расходов (на развитие) в определенном разумном объеме в бюджетах проектов обусловлено пониманием того, что у каждой организации с претворением действий проекта в жизнь сопряжены и общие расходы организации. Конкретное планирование таковых в бюджете не возможно и не нужно, потому что их содержание и объем могут измениться с течением времени.

Обычно доля соответствующей группы расходов от гранта предусмотрена в условиях конкурса и находится в промежутке 7 – 15% от объема гранта. У различных доноров и на различных конкурсах содержание этих расходов может варьироваться в зависимости от цели донора и объем основывается на практическом опыте.

Подсчет этих расходов в частичном или полном объеме для бюджета, при этом, не является обязательным, поскольку

претворение проекта в жизнь, к примеру, может требовать больше средств. В таком случае о гранте для покрытия этих расходов не ходатайствуют или ходатайствуют в меньшем объеме.

Общие расходы – необходимые для повседневного функционирования гражданского объединения расходы (аренда и обслуживание помещений, расходы на связь и интернет, транспортные расходы и т.п.). В таком случае, соответствующие расходы не являются соответствующими критериям субсидирования в других группах расходов бюджета. Получатель гранта может свободно использовать их в интересах объединения и претворения проекта в жизнь и не должен в части таковых представлять подтверждающие расходы документы. В финансовом отчете по использованию этих расходов также представляется лишь общая сумма расхода.

Расходы на развитие. Исходя из своей специфики, на определенных конкурсах KÜSK дает возможность включать в бюджет до 10% расходов, необходимых для развития объединения. Эти расходы представляются в бюджете и отчете о расходах в отдельной группе расходов единой суммой и их не нужно подтверждать при помощи подлинников расходных документов.

Отсутствие требования расходных документов в части общих расходов (на развитие) позволяет значительно сократить бюрократию при представлении отчетов о расходах и лучше сосредоточиться на достижениях и оценке содержательных результатов проекта.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА – ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛЬЗОВАННОМ ГРАНТЕ

Донор хочет получить отчет о претворении проекта в жизнь, дабы убедиться, что обещанное было сделано и результаты достигнуты.

Произведение действий и достижение результатов определяет сам ходатай в ходе составления проекта, когда устанавливает для себя критерии и индикаторы как действий, выходов, результатов, так и оценки влияния.

Определенно, в отчетах надо описать, как проводились действия проекта и добавить уместные выходные результаты. Но надо также проанализировать, что не получилось, какие проблемы имели место и как в случае таковых была изменена программа действий, чтобы достичь цели проекта. Но только освещения действий в отчете не хватит.

На основании произведения действий невозможно узнать, был ли проект результативным – были ли достигнуты цели проекта. Отчет проекта содержит именно то, как получатель гранта претворял проект в жизнь и достиг ли своей цели.

Отчет нужен донору, чтобы убедиться, что получатель гранта достиг цели проекта – желаемых результатов, которые устойчивы и обладают влиянием для продолжения заявленных позитивных изменений. Посредством отчета о расходах донор проверяет, использовало ли получившее грант объединение грант в соответствии с условиями выделения гранта, действующими законами и бюджетом проекта. Также донор проверяет при помощи отчета о расходах, были ли выделенные в качестве гранта средства использованы целенаправленно и целесообразно.

Обычно, формы отчета составлены, исходя из структуры форм ходатайства и позволяют осветить там все важное. Все больше стремятся к тому, чтобы формы отчета были предельно компактными и удобными в использовании для получателя гранта.

KÜSK практикует, чтобы формы отчета были для получателя гранта хорошим вспомогательным средством для фиксации сделанного в течение периода проекта и анализа хода проекта. В таком случае, в конце проекта не придется тратить дополнительное время на составление отчетов. Также, при необходимости так можно ходатайствовать об изменениях как в программе действий, так и в бюджете проекта.

Требования к освещению расходов проекта устанавливаются в условиях ходатайства и в соответствии с этим доноры составляют формы отчета о расходах. Основанием для заполнения отчета являются начальные расходные документы проекта, которые должны отвечать действующим правовым актам.

Некоторые доноры также спрашивают в дополнение копии, желая убедиться, что сделанные расходы корректны, целенаправленны и целесообразны. В основном все-таки хватает, если получатель гранта представляет вместе с соответствующим образом выстроенным финансовым отчетом и выписку с банковского счета, из которой видно, что получатель гранта делал денежные переводы в части указанных в отчете расходов. Это предполагает, что донор применил

финансовый отчет, при помощи которого он также может убедиться в целенаправленности, целесообразности расходов и соответствии правовым актам. Необходимые дополнения – дневник добровольческой работы и документы, подтверждающие иной денежно измеримый вклад. В некоторых случаях, если надо получить более подробную информацию о сделанном расходе или в случае обоснованного сомнения, оправдывает себя и является необходимым и требование оригинальных расходных документов.

Для анализа и оценки результатов проекта необходимо получить обратную связь целевой группы и бенефициаров. Обычно для этого в конце проекта используются уже запланированные при составлении проекта действия: аналитическая конференция; семинар, где дается обзор, были ли достигнуты цели и результаты, как проходило претворение проекта в жизнь, как использовали ресурсы, какие проблемы возникли в ходе претворения проекта в жизнь и как они были решены; какова устойчивость проекта и как будут продолжены запущенные действия, как решено их финансирование.

Могут произойти и ситуации, когда поставленная при составлении проекта цель не будет достигнута. И это следует честно представить в отчете и проанализировать, что и почему не было достигнуто. Не достижение целей необязательно является основанием для требования гранта назад. Иногда, если объединение сделало со своей стороны все необходимое, но результат получается скромнее намеченного и цель не достигается, анализ произошедшего и достигнутого может быть очень нужным как объединению, целевой группе, так и бенефициарам и позволит планировать следующие проекты результативнее.

ПОМНИТЕ!

Составление отчета по проекту прежде всего очень важно для объединения для анализа своей деятельности, вовлечения целевой группы и бенефициаров и достижения целей, а также для постановки новых целей. Это – предварительная работа для подготовки следующих проектов.

Отчет позволит объединению

- систематизировать для себя действия, выходы, результаты;
- привести аргументы о необходимости своей работы и нужды для составления следующих проектов;
- проанализировать работу команды проекта.

Отчет о проекте можно составить так, чтобы

- он был хорошим коммуникационным материалом, представляющим деятельность объединения;
- его части можно было использовать на сайте объединения, в ознакомительных материалах, обзорах и т.д.

Если получатель гранта рассматривает составление отчета, как утомительную бюрократическую обязанность, то там, конечно, опишут произошедшие действия, но не удосужатся проанализировать достигнутые результаты и их влияние, ровно как не будет явствовать и результативность проекта.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Цели работающих в публичных интересах гражданских объединений совпадают с интересами общества в целом и в конкретных областях. Исходя из этого, в демократических обществах считают необходимым поддерживать при помощи бюджетных средств развитие дееспособности гражданских объединений, чтобы в результате претворенных в жизнь при поддержке гранта проектов смогли взять на себя бóльшую роль для участия в делах общества.

Работа по принципу претворения проектов в жизнь является повседневной деятельностью, свойственной каждой организации. Планирование, продумывание, подготовка, составление и написание проектов являются обычным рабочим методом объединения при развитии дееспособности и достижении нового качества.

Если гражданское объединение поставило себе ограниченную во времени цель, которую хочет достичь, и планирует необходимые для этого действия, то это и есть проект. Для претворения в жизнь каждого проекта не нужно ходатайствовать о средствах у донора, зачастую проекты претворяются в жизнь при помощи собственных ресурсов (работников, добровольцев).

Зачастую у гражданских объединений не хватает своих ресурсов, чтобы достичь поставленных целей. Для восполнения недостающих ресурсов и спланированы возможности ходатайствовать о грантах у доноров. Результативное финансирование проектов предполагает тщательную подготовку гражданского объединения и его работников для составления дельных ходатайств. Надеемся, что данное руководство толкнуло читателя к нужным для планирования и составления проектов размышлениям.

ПРИЛОЖЕНИЕ: СЛОВАРЬ

Эстонский/Eesti	Русский/Vene
Abikõlblikkus, abikõlblik kulu	Соответствие критериям субсидирования, соответствующий критериям субсидирования расход
Aruande, aruandlus	Отчет, отчетность
Avalik huvi	Общественный интерес, публичный интерес
Eesmärk	Цель
Kaasamine	Вовлечение, привлечение
Kasusaaja	Бенефициар
Kodanikuühiskond	Гражданское общество
Mittetulundusühing (MTÜ)	Некоммерческое объединение (НКО)
Mõju	Влияние
Omafinantseering	Самофинансирование
Projekt	Проект
Rahastaja	Донор
Sihtgrupp, sihtrühm	Целевая группа
Taotleja	Ходатай
Taotlus	Ходатайство
Taotlusvoor	Конкурс ходатайств

Tegevuskava	Программа действий
Toetus	Грант, проектная дотация
Vabatahtlik	Доброволец
Vabühendus, vabühing, kodanikuühendus	Гражданское объединение
Väljund	Выход, исход