

Kezdő lépések

Gyakorlati útmutató a projektek és kispályázatok
elkészítéséhez

Szerző: Kádár Magor

Szülőföld
Alap



RMDSZ



ÖNKORMÁNYZATI
MENEDZSMENTÉRT
ALAPÍTVÁNY



www.onkormanyzat.ro
ERDÉLYI ÖNKORMÁNYZATI PORTÁL

Kádár Magor

Kezdő lépések**GYAKORLATI ÚTMUTATÓ A PROJEKTEK ÉS KISPÁLYÁZATOK ELKÉSZÍTÉSÉHEZ****TARTALOMJEGYZÉK**

Kezdő lépések	1
I. A tervezési és előkészítő folyamat.....	4
Az erőforrás-stratégia.....	4
Pénzszerzési terv.....	4
Erőforrás-növelés kultúrája	6
Helyzetfelmérés	7
Kérdés alapú azonosítás.....	7
SWOT-elemzés.....	8
A BPEST és a STEP elemzések	9
Stratégiai tervezés	10
II. A projektalkotás folyamata.....	13
Tervezés, program, pályázat	13
Előkészületek a projektíráásra	14
A projektek szükségessége	14
Projekttervezés.....	15
A projektalkotás folyamata	16
A szereplők és a célcsoport meghatározása.....	16
Célkitűzések, kritikus elemek és problémák azonosítása	16
A projekt életbeültetésének stratégiája.....	18
Akcióterv és ütemterv	19
Költségvetés.....	20
A projektek életbeültetése	20
Monitoring és értékelés	20
III. Pályázatmenedzsment	21
Mi a pályázat?	21
Előnyök.....	21
Hátrányok	21
A részletes tervezés szempontjai	22
A pályázatkészítés alatt legyen kéznél	22
A pályázati ciklus.....	23
Tippek a pályázatbeadás előtt	24
A pályázat beadását megelőzően.....	24
Gyakorlati lépések	24

Tippek a pályázat beadáshoz	24
Pályázati ellenőrző lista	24
A leggyakoribb hibák	25
A pályázat elbírálása után	25
Nyertes pályázat esetén	25
Elutasított pályázat esetén	26
A program megvalósítása közben	26
A dokumentumtár készítése.....	26
Kapcsolattartás, PR (Public Relation).....	27
A pályázatokkal szemben	27
A sajtóval szemben	27
A résztvevőkkel szemben	28
IV. A pályázati csomag	29
A pályázat törzse	29
A melléletek	34
Kiegészítő pályázati dokumentáció	35
A pályázat törzse	35
Melléletek (kiegészítő dokumentáció).....	35
Speciális pályázatok melléletei.....	36
Tippek a pályázat elkészítéséhez	37
Szerkesztés.....	37
Fogalmazás	37
Marketing.....	37
Felhasznált irodalom	38
Felhasznált irodalom.....	38
Könyvészet az EU-s pályázati alapokhoz.....	38
Alapfogalmak	39

AZ ELSŐ LÉPÉS

„Egy ezer mérföldes út is a legelső lépéssel kezdődik.”
Kínai közmondás

Igaz a keleti mondás, mely szerint mindennek van egy kezdete. Nincsen ez másként a szervezéssel, a kommunikációs folyamatokkal, a tervezéssel vagy éppen az erőforrások megszerzésével sem. Ám sokszor nehéz megmozdulni, nehéz nekilátni egy olyan feladatnak, amelyet az ismeretlenség köde fog körül, de meg kell ismerni, meg kell barátkozni vele, míg végül használható segítséget tud nyújtani.

Az elinduláshoz előkészületekre van szükség. Sokszor találkoztam visszautasítással, amikor az erőforrás-gyűjtéssel, pályázatírással kapcsolatosan én tervezésről, projektalkotásról, fejlődési ciklusokról kezdtem beszélni. Pályázatot írni művészet, mondják, ám ilyenkor nem a círádás szavak és sokat sejtető körmondatok világára kell gondolni, hanem a nagyon pontos tervezés munkájára, ahol jól körülhatárolt tevékenységek, célok és feladatok logikus láncait kell elképzelni és megtervezni. Minden tevékenység alapja az a terv, amelyet a mai szakzsargon projektként ismer. Ez szükséges a rendezvényszervezéshez, a közösségi programokhoz, valamely térség vagy éppen szervezet fejlesztéséhez, egyszóval bármilyen, megfogalmazott céllal és várt eredménnyel rendelkező tevékenységhez.

Az első a gondolat, a szükség által életre hívott válasz-tevékenység. Ebből alakul ki a projekt, amely létezésének bizonyítéka az írásos forma. Ami nincs leírva, nem létezik. Elfelejtődik, az alkotói mást-mást értenek az egyes megfogalmazásokon, nem lehet másoknak továbbadni, és nem lehet javítani, hogy idővel, többszöri tesztelés után egy kiforrott, biztos tevékenységi terv legyen. Ha pedig már tiszta a tevékenységek terve, lehet hozzá erőforrásokat gyűjteni, melynek egyik módszere a pályázatírás. A megírt projektet át lehet emelni pályázati űrlapokba, valahányszor csak szükség van rá, és sikerült megfelelő támogatási kiírást találni. De ez már a munkának a kisebbik, kiegészítő része, a nagy feladat elgondolni és megfogalmazni mire van szükség, és a tevékenységekben részt vevő csoport milyen feladatokat képes felvállalni és végrehajtani.

Aki könnyedén szalad, az edzette magát, aki pedig végig tudja futni a távot, annak a kitartása jelzi, nem először próbálkozik. Életképes, megvalósítható tervet írni nem könnyű. De a folyamatos próbálkozás, és még inkább a gyakorlati tapasztalat a biztosíték arra, hogy a tervek egyre logikusabbak, áttekinthetőbbek lesznek, és idővel a programokban részt vevők is képesek lesznek letisztultan, kifejezően megfogalmazni azt, amivel foglalkoznak, és amit a jövőre nézve megtenni terveztek.

Ehhez a feladathoz kíván segítséget nyújtani ez a jegyzet. A kialakításában szerepet játszott az elmúlt évek pályázati rendszereiben eltöltött idő, előbb mint rendezvényszervező, majd projektalkotó és pályázatíró, végül pedig mint nemzetközi projektek értékelője. A jegyzet a gyakorlati szempontokat részesíti előnyben, irányt mutat a kispályázatok elkészítéséhez, azt a logikát és szemléletet követve, amely hasznosnak és eredményesnek bizonyult az elmúlt évek projektalkotói és pályázatírói képzéseiben.

Bátorságot azoknak, akik az első lépés előtt állnak, és kitartást az utakat járóknak.

Kádár Magor

I. A tervezési és előkészítő folyamat

A projektalkotás logikus folyamat. Aki rendezvényszervezéssel, közösségi tevékenységekkel foglalkozott, előbb-utóbb kialakított magának egy rutint, amely egy bizonyos szempontrendszer szerint megfogalmazta a célokat és valamilyen struktúra alapján rendszerezte a tevékenységeket. Ez általában egy valóságos helyzetre, feladatra vagy más kihívásra válaszolt, meg kellett szerezni a szükséges erőforrásokat, másokat bevonni, véghezvinni a tervezett tevékenységeket, majd a hatástól függően meghatározni, milyen további lépések indokoltak még. Sokan nem tudják, hogy ez a tulajdonképpen a projekt életciklusa, ezeket a tevékenységeket írják le azok a szakkönyvek, amelyes sokszor túlbonyolítva, szakszavakba kódolva próbálják elmondani azt, amit a gyakorlatban sokan megtapasztaltak és megtanultak. A kifejezés lehet elvontabb, a lényeg ugyanaz: aki már tervezett, az tapasztalatból tudja, hogyan kell projektet alkotni, ismeri ezt a logikus folyamatot.

Ennek láncát mutatja be leegyszerűsítve, a stratégiai szintről a gyakorlati tippekig az első, tervezésről szóló rész, majd a projekt részeit második, projektalkotást tárgyaló fejezet.

Az erőforrás-stratégia

A sikeres erőforrás-fejlesztéshez, és ezen belül is a pénztartalék növeléséhez minden szervezetnek rendelkeznie kell egy erőforrás-stratégiával. Ennek a stratégiának a részét képezi a **pénzszerzési terv** (fundraising plan). A vállalkozások esetében ezt általában magába foglalja az **üzleti terv**, amely tulajdonképpen a költségvetés, az üzleti tevékenységek a várható fejlesztések összefoglalása a megszerzett erőforrások függvényében.

Pénzszerzési terv

A pénzszerzési terv alapja egy részletes helyzetfelmérés, amely rávilágít arra, hol áll a szervezet, melyek a jelenleg használt és a jövőben felhasználható forrásai. Fontos figyelembe venni azt is, hogy a pénzszerzési terv illeszkedik az erőforrás-stratégiába, ezért nem csak a kimondott anyagi mutatókat kell figyelembe venni, hanem érdemes szem előtt tartani a humán erőforrást (dolgozók, partnerek, tanácsadók), illetve a nem kimondottan anyagi értékű javakat (hitelesség-megbízhatóság, tapasztalati tőke, hírnév, stb.)

A pénzszerzési terv elkészítését lebonthatjuk néhány irányadó kérdésre, amely segítségével egy vázlat készíthető a szervezet erőforrás-helyzetéről:¹

- Melyek a jelenlegi erőforrás-növelő tevékenységek?
- Melyek voltak eddig az ilyen irányú tevékenységek, amelyek:
 - a. Működtek – és miért?
 - b. Nem működtek vagy megbuktak – és miért?
- Mire szükséges alapokat szerezni?
- Milyen típusú alapokra van szükség pontosan?
- Mennyi pénzalapra van szükségem?
- Mikor van szükségem a pénzalapra?

¹ Bob Burton (1997) nyomán

- Miért támogatná valaki a tevékenységemet?
- Miben különbözik az én csoportom a többitől (mitől egyedi)?
- Ki foglalkozik a pénzalap-növeléssel? Melyek a képességei?
- Melyek a figyelembe vehető források?
- Melyek a források feltételei/megszorításai?
- Fenyvegeti valami a jelenleg meglévő alapokat?

A kérdések első fele a szervezet eddig tevékenységére vonatkozik. Fontos ismét hangsúlyozni, hogy a szervezetnek a saját fejlődése érdekében folyamatosan értékelnie kell tevékenységét, programjait, mivel ezeket használhatja fel később mintaként, kiköszörülve a hibákat így elkerülve az ismétlődő buktatókat. A harmadik kérdéskör, vagyis a tevékenységre, csoportra és a pénzalap-növeléssel foglalkozó személyek felmérése folyamatos: ennek elsősorban az a célja, hogy az ismételt felmérések tisztázzák, melyek a tevékenységek és a személyek erős oldalai, illetve az, hogy nyilvánvalóvá tegyék a folyamatos fejlődést.

A második kérdéscsoport kimondottan a megszerzendő alapokra vonatkozik: a program függvényében lehet eldönteni, pontosan milyen típusú és mekkora legyen egy-egy alap, ezen belüli is elsősorban az, hogy mekkora és milyen időzítésű legyen a pénzalap. A nagyobb pénzüsszegek illetve a hosszú lejáratú programok esetében a szakaszos időzítésre is gondolni kell, mivel a támogatók rendszerint csak egy-egy részét utalják az összegnek, és ennek a felhasználása, esetenként az elészámolása után utalják csak a következő részt.

Az utolsó kérdések a forrás meghatározására vonatkoznak. A forráskeresés elsősorban a támogatási területtől, az összeg nagyságától és a támogatott programok típusától függ (ezen belül jelenik meg általában a legtöbb megszorítás). A szervezet jelenlegi pénzbeli alapjai szintén nem véletlenül kerültek ehhez a kérdéscsoporthoz: az EU-s fejlesztési alapelvek között már fellelhető a résztámogatás elve, amit egyre több támogatási keret is átvesz.² Ennek értelmében a programok csupán egy 25-75%-ig terjedő támogatást kaphatnak, a fennmaradó részt a programgazda szervezetnek kell biztosítania a saját alapjaiból vagy más pályázati forrásokból (anyagi önrész). Ennek érdekében a szervezetnek egy biztos összegű banki letéttel kell rendelkeznie, amelyet vagy elhasznál egy program lefuttatásánál vagy megtartja, mint állandó anyagi tőke, és önrészként használva ezekre építi fel pályázatait.

Az erőforrás-helyzet felméréshez tartozik a humán erőforrás, vagyis a pénzszerzésben közvetve vagy közvetlenül résztvevő személyek. Az erre vonatkozó kulcskérdések:

- Ki szolgálhat pénzszerzési tanáccsal, aki
 - a. a szervezet munkatársa?
 - b. a szervezeten kívüli szakértő?
- Kit lehet bevonni a pénzszerzési folyamatba
 - a. a szervezet munkatársai közül?
 - b. a külső személyek közül?

Ez a két kérdés akár grafikusán is megjeleníthető egy kétszer kettes táblázatban, amelynek a mezőibe beírhatók a személyek, akikre számítani lehet a pénzszerzési folyamat során, megemlítve mindegyik funkcióját és/vagy kompetenciáját (tanácsadó, partnerszervezet, sajtókapcsolat, stb.)

² Az Európai Unió strukturális és kohéziós alapjai már kivétel nélkül mind ennek az elvnek megfelelően működnek, így az önrész kitétele megjelenik a Románia számára kiírt SAPARD, PHARE és ISPA alapokban is.

Erőforrás-növelés kultúrája

Mint a neve is láttatja, az erőforrás-stratégia nem csupán egy időszakos tervet, hanem egy hosszabb, megtervezett folyamatot jelent. A különböző belátható lejárátú tervek mellett viszont figyelmet kell fordítani a személyek és a szervezet állandó fejlődésére. A szervezet fejlődése pedig megkívánja az **erőforrás-növelés kultúrájának** meghonosítását,³ vagyis ezeknek az értékeknek a folyamatos jelenlétét, beépülését a mindennapi tevékenységekbe. Ennek érdekében a kulcsmezők a következők volnának:

- Szakértelem: az erőforrás-növelés területén jártas személyek beépítése a rendszerbe.
- Utánpótlás, építkezés: önkéntesek bevonása a rendszerbe, különös figyelmet szentelve az ilyen irányú képességeik fejlődésének.
- Kapcsolatépítés: a már meglévő kapcsolatok ápolása, újak kiépítése, egy-egy partnervizony vagy támogatás lejárt utáni kapcsolattartás.
- Tervezés: a szervezet erősségeire építő tervek, figyelembe véve a szervezet gyengeségeit is.
- Átláthatóság: a program célja illetve a programvezető tevékenységének okai érthetőek legyenek a csapat többi tagjai számára.
- Megosztás: a források lehetőség szerinti állandósítása, kanalizálása; logikai csoportokba való szétosztás, amely hozzájárul a bizonytalanság csökkentéséhez.
- Apró lépések módszere: a személyi tőke (humán erőforrás) és az erőforrás növelés párhuzamosan fejlesztése.
- Motiválás: a folyamatos aktív személyi részvétel, a „tenni akarás” biztosítása.
- Értékelés: okulni a hibákból és értékelni a sikereket, figyelemmel kísérni mások eredményeit és hibáit.
- Tanulás: a saját és mások által elkövetett hibák megtárgyalása, értékelése.

Ezek a mezők azok a kulcsterületek, amelyek nemcsak az erőforrás-növelést teszik gördülékenyebbé, hanem általában hozzájárulnak egy szervezet olajozott működéséhez, felhasználva a régebbi tapasztalatokat elősegítik annak előremozdulását és esetenként akár a konfliktushelyzetek megelőzésében is közrejátsszanak (pl. ha mindenki számára tiszta a helye a rendszeren belül, érthetőek a vezetők vagy programkoordinátorok tevékenységeinek okai, stb.)

³ Ez érvényes elsősorban azokra a Kelet-európai országokra, amelyekben a kilencvenes évek forradalmi után kezdett kialakulni a magán vállalkozói illetve a civil szféra. Itt sokszor gondot okoz annak a felfogásnak a meghonosodása, hogy pl. a civil szervezetek fenntartásának elsődleges módja a pályázati úton szerzett pénz felhasználása. Ez nem „kegyelemkenyér” vagy „kéregetés”, hanem annak a jól meghatározott módnak a kihasználása, amely által a nemzetközi, állami, intézményi vagy magánalapok a céljaiknak megfelelően a társadalmi struktúrákba és folyamatokba juttatják az erre kialakított pénzalapjaikat.

Helyzetfelmérés

Helyzetfelméréseket és elemzések általában a szervezetek leírásánál, a programok tervezésénél, a különböző erőforrások feltárásánál és a monitoring-nál (folyamatos szervezeti vagy programértékelésnél) használhatók, ritkábban egy-egy stratégiai lépés vagy személy értékelésénél. Mivel mindhárom, a későbbiekben érintett területnél alkalmazhatók, most a részletes tárgyalásuk következik, az későbbi fejezetekben pedig – az átláthatóságukat is elősegítve – csupán a visszautalások kapnak helyet.

Akár egy szervezet életére, akár egy programra figyelünk, minden esetben szükséges egy olyan helyzetfelmérés elkészítése, amelyik tisztázza, „hányadán áll” a szervezet, melyek azok az oldalai, amelyekben képes hatékony munkát kifejteni és melyek az esetleges veszélyforrások. A helyzetfelméréseknek más gyakorlati hasznuk is van, például egy leíró elemzés segít összegezni az állandó adatokat így ezek később is felhasználhatók lesznek. Ugyanakkor felhasználva azt a tulajdonságukat, hogy a helyzetelemzések mindig az aktuális időpillanatra vonatkoznak, az ismételt helyzetelemzések tulajdonképpen bemutatják a szervezet fejlődési folyamatát, így ezek felhasználhatók az értékeléseknél (monitoring).

A helyzetfelméréseknek több formája ismert. Az átfogóbb elemzéseknél (pl. szervezetelemzés, fejlesztési tervek) mindig létezik egy kulcsmezőkre bontott kérdés alapú elemzés, amelyet általában az egyes területek részletes elemzése követ. Ez már a belső elemzés, amelynek legelterjedtebb módszere a SWOT (magyarul GyELV) analízis. A külső elemzési módszerek közül elsősorban a BPEST és a STEP terjedt el; e két módszert inkább a gazdasági tervek készítésénél részesítik előnyben.

Kérdés alapú azonosítás

Mint a módszer neve is elárulja, az elemzés néhány kulcskérdés mentén valósul meg. Ezek általában statisztikai alapúak, ezért inkább egy állandó, időben keveset változó dolog leírására alkalmasak (pl. szervezet, kistérség). A kérdésekre alapozott módszer, más néven a **statisztikai szemléletű helyzetelemzés** előnye abban rejlik, hogy az egyszer már összefoglalt adatok hosszabb ideig érvényesek, és az egyszer már elkészített leírást csupán frissíteni, aktualizálni, esetenként bővíteni kell, nem szükséges minden alkalommal újra elvégezni az egész elemzést. Alkalmazását megkönnyíti az is, hogy az előre kidolgozott kérdésekre kell ismét válaszolni, így kisebb a valószínűsége, hogy valamilyen fontos információ kimarad.

Az adatokra koncentráló helyzetelemzés elsősorban a szervezetek leírásánál alkalmazható, ahol a következő kérdésekre érdemes rövid írott válaszokat adni, akár több nyelven is megfogalmazva, hiszen a pontok néhányra (pl. célok, partnerek, hatáskör, arculat) jelentik a prezentációs dokumentumok alapját:

- Általános adatok: név, cím, jogi forma, székhely, tagság más szervezetben, stb.
- Általános és rövid távú célok: ezek alapján határozhatók meg a prioritások és építhető ki a szervezet stratégiája
- Belső felépítés: döntéshozó, végrehajtó és ellenőrző szervek, tevékenységi struktúra, hierarchia
- Pénzügyi alapok: forrásmegjelölés és a főbb költségek, általában a cél elérésének érdekében, ritkábban az éves költségvetés összegei vagy az éves pénzforgalom
- Partnerek: Jelenlegi és régebbi kapcsolatok, közös célok, programok, hatások

- Hatáskör: más szervezetek, események, folyamatok, amelyre a szervezet tevékenységének hatása volt
- Arculat: általában a kívánt image sugalmazása
- Problémák: külső és belső téren felmerülő gondok, lehetséges elkerülésük/kezelésük (ez a pont kizárólag a belső használatú elemzésekben jelenik meg)

Mivel a kérdések az időben állandóbb adatokra vonatkoznak, érdemes egy jól megfogalmazott, tetszetős kivitelezésű beszámolót is elkészíteni ezek alapján, ez által meggyorsítva a pályázat előkészítésének idejét, mivel a jól elkészített szervezeti bemutatón minden pályázati csomagban helyet kaphat.

SWOT-elemzés

A SWOT elemzés a problémafeltárásnak egyik módszere, amelyik segítségével konkrétan megfogalmazhatók egy adott szervezet, program vagy helyzet jellegzetességei. A mozaikszó jelentése:

S trengths (Erősségek)
W eakness (Gyengeségek)
O pportunities (Lehetőségek)
T hreats (Veszélyek)

Ebbe a négy kategóriába lehet és szükséges elhelyezni minden, a vizsgált problémához kapcsolódó tényezőt. A SWOT egyidejűleg vizsgálja a belső sajátosságokat, valamint a külső környezet behatásait két pólus, a negatív és pozitív közé elhelyezve. A pozitív környezeti hatások lehetőségekként, a negatív környezeti hatások veszélyekként vannak feltüntetve:

Adottságok / tényezők	BELSŐ	KÜLSŐ
POZITÍV	Erősségek	Lehetőségek
NEGATÍV	Gyengeségek	Veszélyek

A négy kategória keretén belül konkrét kérdéseket lehet feltenni, megalapozott választ keresve rájuk:⁴

<p style="text-align: center;">ERŐSSÉGEK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melyek az előnyeink? • Mit csinálunk jól? • Milyen kedvező adottságaink vannak? 	<p style="text-align: center;">LEHETŐSÉGEK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melyek a számunkra fontos pozitív külső változások, folyamatok? • Hol rendelkezünk jó eséllyel?
<p style="text-align: center;">GYENGESÉGEK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mit csinálunk rosszul? • Mit csinálnak mások jobban? • Melyek a hátrányaink? 	<p style="text-align: center;">VESZÉLYEK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Milyen nehezen teljesíthető követelmények fogalmazódnak meg? • Melyek azok a környezeti változások, amelyekkel nem tudjuk felvenni a versenyt, amelyek hátrányosan érintenek bennünket?

⁴ Kulcsár L. (1999) nyomán

A kérdésekre adott válaszok alapján összeállított listát ezután ki lehet értékelni, **prioritási sorrendet** lehet felállítani: melyek a kevésbé fontos, és melyek a döntően fontos elemek és ezeknek milyen hatásai, következményei vannak a stratégiára nézve.

Az elemzési módszer a szervezet- és programértékelés mellett természetesen a szervezet forrásnövelési képességeire is alkalmazható. A tapasztalt, a képzett munkaerő, a partnerek, a saját tőke, stb. jelenléte vagy éppen hánya mind-mind beírhatók a grafikus ábrázolás valamelyik mezőjébe.

Tippek a SWOT elemzés hatékonyságának a növelésére:

- Nemcsak kezdéskor érdemes elvégezni, hanem a programok futása alatt is, mert időközben a külső környezet történései felerősíthetik vagy gyengíthetik a belső adottságok pozitív és negatív sajátosságait.
- Egy fejlesztési program zárása után ismét el kell végezni egy SWOT elemzést, amelyből kitűnik, mi változott meg a fejlesztési folyamat során (monitoring)
- Érdemes csoportban végezni az elemzést, mivel így több ötlet, meglátás érvényesülhet (brainstorming vagy agytröszt), ugyanakkor ez jó alkalom a részvételre, csoportmunkára, partnerségek kialakítására.

A BPEST és a STEP elemzések

A külső elemzések, amint fejezet elején már szó volt róla, elsősorban gazdasági elemzések körében elterjedtek. Tulajdonképpen a szervezet vagy a program különböző környezeteket vesznek sorra és írják le. A vizsgálatok alapjául szolgálhat a **BPEST analízis**, amely a mozaikszóban szereplő környezeteket elemzi:

B usiness: üzleti környezet

P olitical: politikai környezet

E conomical: gazdasági környezet

S ocial: szociális, társadalmi környezet

T echnological: technikai / technológiai környezet

Az erőforrások leírására is alkalmas módszer, mivel az öt terület magába foglalja az általában figyelembe vett erőforrásokat; ezek közé tartoznak a fizikai, pénzügyi és humán erőforrások, de újabban külön erőforrásként feltüntethető a kapcsolathálózat (networking) is.

A STEP elemzés tulajdonképpen a PEST elemzésnek felel meg, csupán a mozaikszó betűinek sorrendje változik meg. A módszer tehát azonos, de sajnos a szakirodalom nem szokott kitérni erre az átfedésre, és a projektíró néha fennakad a számára ismeretlen elemzési módszer láttán.

Természetesen más felosztások is léteznek, és mivel egységes séma nem alakult (és valószínűleg nem is fog kialakulni), más feltérképezési módszerek, szempontok is létezhetnek. A vizsgálandó környezetek, szervezetek, programok, stb. elemzésre a viszonylag könnyen alkalmazható SWOT elemzés a legelterjedtebb, a legtöbb pályázati kiíró is ezt az elemzési módot kéri vagy várja el.

Stratégiai tervezés

A stratégiai tervezés az a folyamat, amely azonosítja az elérendő kívánt állapotot, és olyan tevékenységeket irányoz elő, amelyeket elvégezve a kezdetben felvázolt kívánt állapot megvalósul. A stratégia-tervezés tehát a második nagyobb, a helyzetfelmérést, prioritást és célokat meghatározó lépéseket követő mozzanat.

Az általánosan elfogadott fejlesztési stratégiai tervezésnek tíz lépése van, ezzel szemben a projekt-menedzsmentben a nagyobb horderejű projektek vagy programok esetében egy hét lépéses stratégiai tervezés alkalmazható. A fontosabb lépésekről más fejezetekben részletesebben is szó volt (pl. elemzések), egyes lépések részletes bemutatására pedig a következő fejezetekben kerül sor (pl. monitoring), de az áttekinthetőség kedvéért álljon itt mind a hét lépés egy-egy rövidebb magyarázattal ellátva.

1. A folyamat elindítása (kezdeményező csoport, vezető csoport)
2. Helyzetelemzés, erőforrás-felmérés (lásd a II. fejezetet)
3. A nyilvános bemutatás és a célcsoport bevonása
4. A stratégiai elemek azonosítása, a stratégia kifejlesztése
5. Munkacsoport kialakítása, belső képzések
6. A tevékenységi tervek életbeültetése
7. Nyomon követés és kiértékelés

1. A folyamat elindítása

A stratégia nagy részben annak a célközösségnek a jellemzőitől függ, amelyik számára ez készül. Fontos a vezető csoport kialakítása, figyelembe véve nem csak azt, hogy ki vesz részt a projektben a szervezet részről, hanem az is, hogy az illető közösségből részt vesznek-e a vezetők és azok a véleményvezérek, akik képesek motiválni a résztvevőket (vagy éppen szabotálni a projektet, amennyiben nem vesznek részt benne). A csapatban helyet kaphatnak még a szakemberek, a partnerszervezetek képviselői esetleg a támogatók, de mindvégig vigyázni kell a kiegyensúlyozottságra.

Az így összeállított csapat lesz a **kezdeményező csoport**, amelynek feladata meghatározni a folyamat célját, felvázolni magát a folyamatot, betanítani a résztvevőket, a többi csapattagot, kiválasztani a vezető csapat tagjait, ugyanakkor kommunikációs központként és katalizátorként (motiválás) kell működnie. Azért, hogy sikeres legyen a csapat munkája szükséges a szavahihetőség, a legitimálás és az akarat a folyamat koordinálására. Ezután a kezdeményező csoport munkához láthat, elkezdheti a helyzetfelméréseket, az erőforrás-felméréseket és a stratégiák lépéseinek kidolgozását. Ugyanakkor fontos szerepe az is, hogy a kezdeményezést ismertesse a szervezet tagjaival és szorosabb kapcsolataival (szervezetgyűri), esetleg a médiával.

A **vezető csoport** tulajdonképpen azoknak a személyeknek az összessége, akik a projekt levezetésében szerepet kaptak/vállaltak (projekt-koordinátorok), azok, akiknek döntési joguk van a projektre nézve, illetve azok, akik a kapcsolattartással és PR-al foglalkoznak. A csoport szerepe képviselni és végigvinni a tevékenységi lépéseket, felügyelni a program lefutását, és nyomon követni (monitoring) azt. A konfliktusok elkerüléséért és a munka gördülékenységéért a csoportnak biztosítania kell a döntések és a tevékenységek átláthatóságát, ugyanakkor kikérheti és figyelembe veheti a többi résztvevő, érintett szereplő véleményét. A csapatnak szintén ki kell dolgoznia a kommunikáció különböző útjait, informálnia kell a médiát és az érintett intézményeket, biztosítania kell a kapcsolattartást és tájékoztatást azokkal a szereplőkkel, akik nem vesznek részt a vezető csoportban.

2. A közösség elemzése, felmérése

A helyzetfelmérésekről már szó volt. Gondolni kell itt az igények feltérképezésére, amelyekre egy-egy projekttel lehet válaszolni, a projekt környezetére, az erőforrás szükségletekre (anyagi, humán, információ, infrastrukturális, idő), stb. Ennek egyik következtetése a szükségek feltárása és a szükséges új partneri kapcsolatok felvázolása kell legyen. Ezután következhet a projekt külső és belső környezetének vizsgálata, ennek eredménye általában a prioritások megfogalmazása és a módszertan kialakítása kell lennie.

3. Nyilvános bemutatás és a célcsoport bevonása

A célcsoportot természetesen már a program tervezési szakaszába be kell vonni, időben kell tájékoztatni őket a projekt indításáról (már amennyiben nem éppen tőlük jött a kezdeményezés). Aki a kezdettől benne van, sokkal inkább a sajátjának érzi a projektet, ezért jobban kiveszi majd részét a kivitelezésből. A kezdeti szakaszban épül ki az eredmény víziója, készül el az elérni kívánt célok listája, és ebbe minél több olyan vezéregyéniséget be kell vonni, aki közvetve vagy közvetlenül érintett a projekt lefutásának folyamatában vagy annak eredményeiben.

4. A stratégiai elemek azonosítása, a stratégia kifejlesztése

A stratégiai célkitűzések meghatározása alapvető feladat. Nagyon fontos, hogy ezeknek a meghatározása valóban partnerség alapján történjék, hiszen nagyban függenek ezektől a felelősség-szabályozás és az elért eredmények. A stratégia elemek pontosabb megfogalmazása a *Kérdés alapú helyzetelemzés* című alfejezetben található.

A stratégia a célok, politikák, programok és ennek projektjei, az akciótervek, a döntések és az erőforrások összességét jelenti. Alapja az erőforrások szakszerű felhasználása, kihasználva minden lehetőséget, minimalizálva a veszélyeket és gyengeségeket.

5. Munkacsoport kialakítása, belső képzések

A **munkacsoport** csak a már meghatározott stratégiai célokkal foglalkozik, az első pontnál említett vezető csoporttal szorosan közreműködve. A különböző feladattípusokra különböző alcsoportok jöhetnek létre, amelyek kisebb létszámuknál fogva sokkal operatívabbak, és megfelelő összeállítás esetén nagyobb kibontakozási teret engednek a nagyobb tapasztalattal rendelkezőknek és a szakértőknek. Az alcsoportos munkamódszer kulcsa a folyamatos kapcsolattartás a vezetőcsoporttal, aki összehangolja a tevékenységeket, és állandó kapcsolattartás a többi alcsoporttal is a projekt egységes előrehaladásának érdekében.

Fontos az egyes feladatokra kiválasztott személyek képzése, még akkor is, ha van már tapasztalatuk az illető területen. A közös képzések és ötletbörzék ugyanis kiváló alkalmak arra, hogy újabb ötletek jöjjenek felszínre, amelyek esetenként új megoldásokat eredményeznek. Másik szerepe a csoportépítésben van, mivel egy (akár „mesterséges” indíttatású) csoportérlelő megkönnyíti a későbbi kommunikációt és csapatmunkát.

6. A tervek és projektek kivitelezése.

A vezetőcsoport és a munkacsoportok közösen megegyeznek a kivitelezési lépésekben, és időben beütemezve (ütemterv) nekifognak végrehajtani azokat határidőre. Fontos figyelmet szentelni a folyamatos kommunikációnak, a csapatmunkának, az erőforrások ütemszerű felhasználásnak és a nyomon követésnek.

7. Nyomon követés, értékelés.

A **monitoring** során értékelni kell az eseményeket és eredményeket, mint sikerek és kudarcok, levonva a megfelelő következtetéseket. Ugyankor a monitoring alkalmas a folyamatszerű változások nyomon követésére is. (Lásd a *Projektalkotás folyamatánál a Nyomon követés, értékelés* alfejezetet).

A **stratégiai tervezés jellemzői** vagy kulcselemei megegyeznek az egyes lépések kulcskérdéseiben említettekkel, viszont az általános kép megerősítéséhez szükséges figyelembe venni néhány általános szempontot is. Ezek általában a szervezési alapelvekben gyökereznek, ezért olyan kulcsterületek, amelyekre a pályázatok is általában rákérdeznek:

- Az állampolgárok (meghatározott csoportjának) aktív részvétele
- Partnerség és együttműködés, közös célok más szervezetekkel
- Hosszú távú tervezésbe való illeszkedés
- Tartalmazza a célközösség külső és belső helyzetének vizsgálatát
- Sikervízióra épített
- Azonosítottak a stratégiai kulcselemek

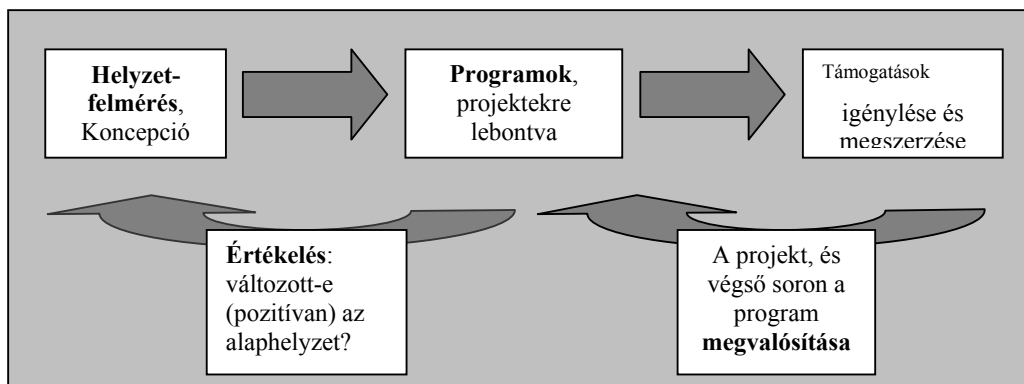
II. A projektalkotás folyamata

Tervezés, program, pályázat

A teljes erőforrás-szerzési tevékenység egy háromlépéses folyamatként fogható fel. Kiindulópontját a helyzetfelmérés jelenti, amely során világossá válnak a rövid-, középtávú- és hosszú távú célok, kialakul az általános koncepció és körvonalazódnak a szükséges tevékenységek. Ezt követi a második lépés, amelyik a programok megfogalmazása, kisebb léptékű projektekre való lebontásából, illetve ezek elkészítéséből áll.⁵ A harmadik lépés a kimondott pályázatírás, az anyagi erőforrások megszerzésére irányuló tevékenységek.

A háromlépéses folyamat (a helyzetfelmérés, az ennek alapján megírt fejlesztési terv és a terv alapján elkészített pályázat) záróakkordja a pályázatírás gyakorlati bemutatása. Végigköveti a koncepciókészítéstől és benyújtástól egészen annak utóéletéig. A visszacsatolás sem hiányzik, hiszen a megvalósításhoz szükséges a pályázati támogatás, a megvalósítást pedig a nyomon követéssel (monitoring) lehet ellenőrizni, visszahat-e a kezdeti helyzetre, volt-e a folyamatnak pozitív hatása:

A szervezeti tevékenység gyakorlati lépései



Az ábrából kiderül, hogy a folyamat korántsem egyirányú. Hiszen a szervezeti tevékenység csupán első lépését jelenti az erőforrások megszerzése: ezt követi a pénz felhasználása a céloknak megfelelően, vagyis a projektek megvalósítása. Ez a tevékenység a maga során egy visszacsatolással zárul: a megvalósítást a nyomon követéssel (monitoring) lehet ellenőrizni, hogyan hat vissza a kezdeti helyzetre, elérte-e a kitűzött célokat, volt-e a folyamatnak pozitív hatása.

Szűkítve a kört kimondott **projekt-kezelési ciklusra**, a következő lépések alkotják a tervezési és egyeztetési folyamat eredményeképpen kialakuló logikai ciklust:

⁵ A projektekre, majd alprojektekre lebontott programok tárgyalására és grafikus ábrázolására sor kerül még a Projektalkotás folyamata alfejezetben a célok osztályozásánál.

1. A célkitűzések meghatározása
2. A projekt megfogalmazása
3. Tendereztetés, értékelés
4. Gyakorlati megvalósítás (lefuttatás)
5. Átadás, a projekt integrálása már működő projektekbe
6. Nyomon követés, értékelés;
7. Célok újraértékelése, újabb célkitűzések meghatározása

Előkészületek a projektíráshoz

A projektek szükségessége

Minden program megvalósításához, megfelelő működtetéséhez egy alaposan átgondolt, logikusan felépített projekt⁶ szükséges. Ez tisztázza a célokat, ennek függvényében pedig a prioritásokat, átláthatóvá teszi a konkrét lépéseket, szükséges tehát elkészíteni ezt az összefoglaló dokumentumot, akár pályázat alapját fogja képezni a későbbiekben, akár nem.

Az elérhető támogatások legnagyobb része egy-egy kimondott tevékenységre megvalósítására vagy fejlesztésére koncentrál, legyen az program, projekt vagy gazdasági tevékenység, emiatt kisebb részük jut csupán működési támogatásokra, ösztöndíjakra, kamattámogatásra, stb. Ezért egy jól elkészített projekt megírására a pályázatoknál is szükség van. A cégeknek, gazdasági tevékenységet folytató szervezetek számára ez viszonylag egyszerűbb: az előző fejezetben ismertetett üzleti terv gyakorlatilag helyettesíti a projektet. Ezt csupán kiegészíteni lehet egy narratív leírással, amely az esetleges szervezeti célok megvalósítását, a várt eredményeket, illetve tevékenység környezeti hatását írja le. Ez a két dokumentum a pályázati csomag alapja, amelyik majd még kiegészül a program költségvetésével, a szervezet éves elszámolásával, engedélyekkel, esetenként a megvalósíthatósági tanulmánnyal, piacra viteli tervvel, stb., amint azokat a pályázatot kérő szervezet kéri (a dokumentumok részletes leírását a IV illetve V. fejezet ismerteti a *pályázati csomag dokumentumai* alfejezetekben).

Az önkormányzatok illetve a civil szervezetek (beleértve a nemkormányzati szervezeteket, egyházakat, iskolákat) számára már más a helyzet. Számukra a projektek megírása létkérdés, hiszen ezek által folytatják tevékenységüket, ezek határozzák meg tevékenységi profiljukat. Tehernek tűnhet, viszont az elkészített projektnek több előnye is van:

- Átláthatóbbá teszi a tevékenységeket, azok logikai sorrendjét, tisztázza a kompetenciákat a későbbi pontos munka elvégzése és konfliktusok megelőzésének érdekében
- Rendszerbe foglalva tartalmazza mindazokat az információkat, amelyekre a pályázat elkészítéséhez szükség van (a töltögetős pályázati űrlapokba egyszerűen át lehet emelni egyes részeit)
- Mintaként szolgálhat a későbbi projektek megírásánál, főként az ismétlődő tevékenységek elkészítésénél
- Egyes pályázatok kéri a teljes megírt projektet, amely ha már létezik, nem von el felesleges időt a pályázati csomag elkészítésénél (különösen akkor látszik a haszna, amikor egy projektre több pályázatot is lead a szervezet)

⁶ Angol nyelvben a projekt a kimondott tevékenységi vázlatot jelenti. Magyar nyelvben használjuk még a rövidebb programok megnevezésre is, amelyek egy szervezet rövid vagy középtávú céljait teljesítik, és beépülnek a nagyobb programokba, amelyek a szervezet hosszú távú céljainak megvalósítására törekszenek.

Projekttervezés

Mint minden tervezési folyamat elején, a projekt elkészítése előtt is érdemes válaszolni néhány kulcskérdésre, amely segít tisztázni, „helyére tenni” a projektet, és megindítja a „projektben való gondolkodást”:

1. A projekt fontossága

- Miért szükséges és fontos a projekt?
- Milyen közösségben, társadalmi környezetben fog lezajlani?
- Melyek a várható problémák, és
 - a. Hogyan és kivel kapcsolatban merülnek ezek fel?
 - b. Melyek ezek okai?
 - c. Milyen prioritás szerint lesznek ezek kezelve?
- Melyek az elvárt és melyek lehetnek a várható hatások?
- Mit szeretnénk elérni, megváltoztatni? Mi könnyelhető el sikerenek?
- Az összes célok közül melyek reálisak és ténylegesen megvalósíthatók?
- Volt már hasonló tevékenysége a szervezetnek, esetleg valamelyik partnernek?
- Miben újszerű az elképzelés?

2. Személyi képességek és motivációk

- Miért kerül sor ennek a projektnek az elkészítésére és lefuttatására?
- Mi lesz a várhatóan megszerezhető tapasztalat, nyereség?
- Milyen képességekkel, tapasztalattal rendelkeznek a projektfelelősök?
- Melyek minden egyes résztvevő személyes motivációi?
- Összeférhetők a személyes érdekek a projekt céljaival?
- Összeférhetők a személyes érdekek a szervezet céljaival?

3. A szervezet céljai, szerepe és partnerségei

- Mennyiben járul hozzá a projekt a szervezet céljainak megvalósításához?
- Hogyan fonódik egybe a szervezet profiljával, hagyományaival és tapasztalataival?
- Milyen tapasztalatai vannak a szervezetnek az ilyen típusú projekteknél?
- A szervezet teljes mértékben támogatja a projekt megvalósítását?
- Milyen előnye vagy nyeresége származik a szervezetnek a projekt lefuttatásából?
- Milyen kockázatot vállal a szervezet a projektben való részvétel által?

4. Erőforrás-bevonás

- Milyen főbb erőforrásokra lesz szükség a lefuttatáshoz?
- Milyen alapokkal rendelkezik jelenleg a szervezet?
- Milyen hatékony külső partnereket szükséges és/vagy lehet bevonni a projektbe?
- Mi lehetne az egyes partnerek motivációja, elvárása, kockázata?

A projekt elkészítése előtt érdemes végigvenni a kérdéseket, és néhány szóban leírni a válaszokat. Ez által kideríthető, melyek lehetnek az esetleges buktatók, mit szükséges még tisztázni a szervezettel vagy a résztvevőkkel. Kulcskérdésekről lévén szó, érdemes mindegyikkel külön foglalkozni, hiszen a negatív válaszok bármelyike lefagyaszthatja vagy megbuktathatja később a beindult projektet. Ha pl. a szervezet nem támogatja teljes mértékben a projektet, akkor érdemes kisebb módosításokat végezni rajta, újra bemutatni és megtárgyalni, vagy a lehetőségekhez mérten más projektgazdát keresni számára.

A projektalkotás folyamata

Egy **projekt általános életciklusa** a következő:⁷

1. Helyzetfelmérés (lásd a II. fejezetben)
2. A szereplők és a célcsoportok meghatározása
3. Célkitűzések, kritikus elemek és problémák azonosítása
4. Életbeültetés stratégiája, akcióterv
5. Költségvetés meghatározása
6. Életbeültetés
7. Nyomon követés (monitoring), értékelés

A szereplők és a célcsoport meghatározása

A projekt sikeressége elsősorban a projekt kialakításában, illetve megvalósításában részt vevő szereplőktől függ. Más csoportok alkotnak azok a szereplők, akikre a projekt közvetlen hatással van, vagy csupán közvetve érintettek. Elmondható tehát, hogy a legkisebb horderejű projekt is több **csoportot** érint, akik valamilyen fokon a projekt partnereivé válnak:

- Az erőforrások biztosítói (támogatók vagy szponzorok – pályázatók, vállalkozások)
- A célcsoport (a projekt kedvezményezettjei)
- Szakértők, tanácsadók, menedzserek (ideiglenes elméleti közreműködők, kivitelezésben szerepet vállalók)
- Adminisztráció, vállalkozók (erőforrás-biztosítók, potenciális működtetők)
- Civil szféra, NGO-k (erőforrás-biztosítók, potenciális működtetők)
- Közigazgatási szervek (pl. önkormányzatok, rendfenntartók)
- Mass-média (információ-továbbító, arculatépítő)
- Más külső érintettek

Célkitűzések, kritikus elemek és problémák azonosítása

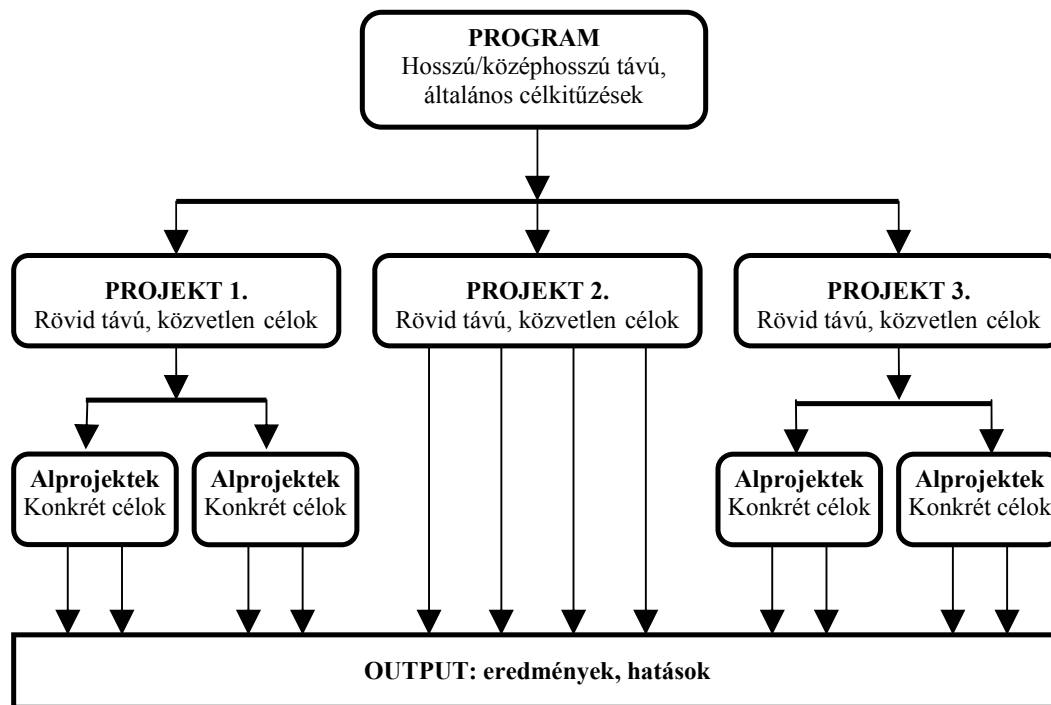
A tervezési folyamatokban két, ritkábban háromszintű célcsoportot szükséges megkülönböztetni:

1. A **hosszú távú célok** (célkitűzések) a szervezetekre jellemzők, tulajdonképpen ezek az okok, amiért egy szervezet létrejött.⁸ Ezek általában nem konkrét, számszerűsíthető célok (tehát nem mondható, hogy a szervezet egyértelműen megvalósította létrejöttének kihívását). Ezek a célok belefoglalhatók az alapító-okmányokba, ezekre alapozva lehet kialakítani a szervezet profilját és arculatát, és ezeknek rendelődnek alá a közép- és rövid távú célok.
2. A **középtávú célok** általában egy átfogóbb program vagy tevékenységi keret céljai, amelyek beilleszkednek hosszú távú célokba, vagyis a szervezet általános céljaiba.

⁷ „Hét lépés a végtelen”: a jegyzetben bemutatott projekt általános életciklusa, akárcsak a projekt-kezelési logikai ciklusnak vagy a stratégiai tervezésnek, hét lépése van. A képzések során hét lépésesre kialakított struktúrák nem a véletlen művei: valóban könnyebb minden mozzanatban felidézni ezt a vissza-visszatérő, teljesség számának nevezett lépésszámot.

⁸ Pl. környezetvédelemben egy folyó megtisztítása és tisztán tartása, az oktatásban egy oktatási intézmény bővítése és egy minőségi oktatás biztosítása, tömegszervezeteknél bizonyos tagság elérése, kiadónál egy bizonyos évi megjelenés elérése, stb.

- Esetenként számszerűsíthetők, de minden esetben lebonthatók részcélokra, amelyek megvalósítására el lehet készíteni azokat a projekteket amelyek a tulajdonképpeni program építőelemei.
3. A **rövid távú célokhoz** a projektek irányadó mutatói. Ide tartoznak azok az intézkedések, amelyek viszonylag rövid, de mindenképpen záros időn belül megvalósíthatók, eredményük pedig mérhető.⁹ Ezek a célok konkrétan és számszerűen megfogalmazhatók, a projekt pedig akkor tekinthető sikeresnek, ha minden kitűzött rövid távú cél megvalósult. Ezeknek a céloknak az elérésére is lehet külön kis projekteket írni, vagy tevékenységi köröket meghatározni. A közepes vagy a hosszú távú célok így lebontva könnyebben kezelhetők (mert látható, mérhető a végkimenetelük), és könnyebb partnereket találni, pályázatokat készíteni, és anyagi erőforrást gyűjteni.



A projekt célkitűzéseinek a meghatározásnál (rövid távú célok) figyelembe kell venni néhány kötelező jellemzőt:

- legyenek számszerűsíthetők, mérhetők
- illeszkedjenek a program (középtávú célok) és a szervezet általános célkitűzéseire (hosszú távú célok)
- legyen egy megfogalmazható egy mondatos fő cél, amely akár mottóvá vagy a megírt pályázat címévé is válhat
- tartsa szem előtt mindvégig a projekt célcsoportját

⁹ Példa lehet rövid távú célokra egy épület felépítése, szervezet létrehozása, szolgáltatóhálózat bevezetése vagy valamelyik gazdasági-szociális mutató számszerű megváltozása.

A tervezés során meg kell határozni a projekt azon **kritikus pontjait** és elemeit ahol/amelyek megkísérelhetők a projekt életbeültetését¹⁰. A feltárt okokat lehet mérlegelni majd súlyuk szerint osztályozni, melyek azok, amelyek ténylegesen veszélyeztethetik a projekt megvalósítást, és melyek azok, amelyek ellen nem lehet megelőző intézkedéseket fogantatni. Ha nincs olyan kapitális probléma, amelyik bekövetkezése valószínű és amely az egész projektet hiábavalóvá tenné, neki lehet fogni a projekt lebonyolításának. Elkészíthető egy probléma-megelőzési terv is, amely ráépülve az eredeti projektre a felbukkanó akadályok elhárításáért lesz felelős.

Érdekességképpen elmondható, hogy a problémafeltárás, mint **programalkotó tényező** is megjelenhet. A gazdasági fejlesztésekben és a konfliktuskezeléseknél a feltárt „fő probléma” lesz az, amire a program a megoldására irányul, a projektek az egyes problémák konkrét megoldási lépéseit jelenthetik. Ha ezt a probléma listát megfordítjuk (a fő problémából a fő célkitűzés lesz) akkor megkapjuk a célokat, fontossági sorrendben.

A projekt életbeültetésének stratégiája

Az életbeültetés előtt érdemes még egyszer áttekinteni a kész, megírt dokumentumot, vezérfonalként használva a következő észrevételeket. Ezek alapján tulajdonképpen a projekt gyorselemzése készíthető el, amelyet a projekt/pályázat elbírálók is használnak, ezért fontos, hogy minden egyes pontra pozitív választ lehessen adni, ugyancsak az alább felsorolt dolgok egyértelműen kitűnjenek a megírt projektből:

- A projekteknek illeszkednie kell a szervezet fő céljaihoz (missziójához).
- Horderejét, nagyságát tekintve megfelelő méretű kell legyen a szervezet és a partnerszervezetek kapacitásához viszonyítva a praktikus megvalósítás kivitelezése érdekében.
- Létezett konzultáció a potenciális haszonélvezőkkel a (technikai és materiális) kapacitásaik, elkötelezettségük és érdekeltységük feltárására vonatkozóan.
- A projekt a problémaelemzés, a célok elérése, valamint a mérhető kitűzött célok logikája alapján koherens és átlátható.
- Világosan meghatározottak a projekttől várható és elvárt eredmények, a lebonyolítás módja, a szükséges erőforrások.
- Világosan megfogalmazza a megvalósulási feltételeket, figyelembe veszi a belső és külső kockázatokat (vagyis helyzetelemzést és/vagy SWOT elemzést tartalmaz).
- Ismertek a projekt fenntarthatóságát érintő tényezők, a partnerekkel való viszonyok alakulása (a zárás után is).
- Előre meghatározottak a nyomon követési (monitoring) és az értékelés módszerei, szempontjai
- Céljaiban és tevékenységének típusában alkalmazkodik a támogató szervezet kritériumaihoz, elvárásaihoz.

¹⁰ Például egy képzéssorozat szervezésénél bejöhethetnek olyan elemek, mint az ígért pénzügyi támogatást elmaradása, az előadó megbetegedése, a terem mellett esküvőt tartanak, stb.

A projekt lépései és az elemeinek logikája (ismerve most már a helyzetet, körülményeket, célokat, tevékenységeket) egyetlen táblázatban is összefoglalható:

	Kifejtő összegezés	A teljesítés mutatói	Információ-források	Feltételek, kockázatok
1.	Fő célkitűzés, a projekt szándéka			
2.	Részcélok, a fő célkitűzés megvalósulását elősegítő köztes célok			
3.	Tevékenységek kimenetelei			
4.	Inputok			

A teljesítés mutatói célpontokat tűznek ki a projekt különböző lépéseire és referenciapontokként szolgálnak értékelés számára is. A teljesítésmutatók olyan paramétereket határoznak meg amelyek alapján eldönthető, teljesítettek-e a célok.¹¹ Például egy mennyiségi termelés vagy behatási tevékenység alkalmával:

- Hatásfok: adott idő alatt mennyit
- Milyen minőségi jellemzőket kell elérni és betartani
- Ki a célcsoport
- Hol kell megvalósítani
- Mennyi idő alatt kell megvalósítani

Akcióterv és ütemterv

Az **akcióterv** a projekt keretében elvégzendő minden tevékenységnek az összefoglalóját tartalmazza, pontosan lebontva tevékenységekre és felelősökre. Ez segít eligazodni a tevékenységek sorrendjét és a résztvevő személyek felelősségét és feladatát illetően. Az **ütemterv** egy bővített akcióterv, a tevékenységek és a felelősök mellett tartalmazza a kezdési időpontokat és határidőket is (beütemezés).¹²

Az időbeosztás elkészítésénél az alapelv a **hátról-előre történő tervezés**. Ez azt jelenti, hogy egy pontszerű esemény, pl. egy találkozó, képzés, termék vagy szolgáltatás piacra vitele, stb. esetén első sorban az esemény időpontját kell kiválasztani. Ez esetenként adott, amikor más eseménnyel van összekapcsolva, de amennyiben nem, úgy figyelembe kell venni a környezetnek, mások időbeosztásainak, stb. sajátosságait. Az előkészítő tevékenységeket ettől kell visszafele számolni,¹³ egészen a tervezés, helyzetelemzés és szükségfelmérés lépéséig. Amennyiben pályázati alapok is szükségesek a fedezésre, a tervezést jóval a megvalósulás előtt meg kell ejteni, hiszen a pályázás, elbírálás, kifizetés folyamata egyes szervezeteknél meglehetősen hosszadalmas.

¹¹ A hosszú távú célok (célkitűzések), rövid távú célok, eredmények és a tevékenységek elemzésére szolgál a **logikai keretmátrix**, amely elsősorban az EU-s pályázatoknál jelenik meg kötelező mellékletként. Célja, hogy a projektgazda tisztán fogalmazhassa meg az elvárt eredményeket, a célokat, melyek ezt eredményezik, illetve a tevékenységeket, amelyek szükséges elvégezni a célok teljesülése érdekében.

¹² Az eseménytervezésre használhatók segítő programok is. A legismertebb talán a Microsoft Project 2002 és ezek újabb verziói, amelyek a résztvevő tevékenységek számára megjelölt időperiódusokat grafikusán megjelenítik (**Gantt-diagrammban**), így látható lesz ezek kezdési és befejezési időpontja, illetve az egymáshoz való kapcsolódásuk (párhuzamos, kiegészítő vagy feltételes együtt-haladásuk).

¹³ Például egy konferencia esetében: az esemény előtt egy nappal érdemes előkészíteni a helyszínt, előtte két-három nappal értesíteni kell a sajtóképviseelőket, előkészíteni a beszédek és a szóróanyagokat, előtte két héttel értesíteni kell a résztvevőket, előtte három héttel helyszínt kel választani, egy hónappal előtte el kell gondolni kinek, miért, hol, mikor szükséges ezt megszervezni, vagyis eltervezni az egész folyamatot (planning).

Költségvetés

A projekthez minden esetben egy kiegészítő költségvetés is jár. Elsődleges célja a forrásfelhasználásnak a bemutatása, vagyis a tervezés során a kezdeményező vagy vezető csoport felmérte, mekkora és milyen típusú költségei vannak, illetve milyen alapokból lehet ezeket fedezni. Elterjedt a projektekhez mellékelt összefoglaló vagy **tételes költségvetés**, amely néhány nagyobb tételben összegzi a sok kisebb kiadást. Ennek előnye, hogy átláthatóvá teszi a bevétel-kiadás mérleget, de nem vesztődik el a részletekben.

A tételes költségvetés bevételi oldalán a támogatókat, partnerek hozzájárulásait, saját erőforrásokat lehet feltüntetni. Amíg a projekt még az előkészítés vagy a pályázási időszakban áll, fel lehet tüntetni azokat az összegeket is, amelyekre a szervezet pályázott és számít a sikeres elbírálásra. A kiadási oldalon általában a következő összefoglaló tételek állhatnak:

- Szervezet és/vagy projekt működtetés (fenntartás)
- Infrastruktúra kialakítása vagy fejlesztése
- Nem infrastruktúra típusú beruházások (pl. kiadványok)
- Fogyóeszközök
- Szállítás és utazás
- Szállás és étkeztetés, protokoll
- Kommunikáció

Fontos az, hogy létezzen egy lebontott költségvetés is, amely segít az anyagi erőforrás elosztásában az ütemtervnek megfelelően sorra kerülő tevékenységek lebonyolításában. Ugyankor ez a költségvetés szükséges a leadott pályázatokhoz is, és ez képezi majd az elszámolás alapját is.

A költségvetés részletesebb tárgyalására a következő, *Gyakorlati szemléletű pályázatírás* fejezetben kerül sor.

A projektek életbeültetése

Ha az átgondolt és elkészített projekteknek megfelelő erőforrás áll a hátuk mögött, alkalmasak arra, hogy az akció- vagy az ütemtervnek megfelelően a munkacsoport lebonyolítsa. A lebonyolítás folyamán érdemes különös figyelmet szentelni a nyomon követésnek és az értékelésnek, hiszen ez hasznos információforrás a projektben résztvevők számára az elkövetkező projektek előkészítésénél.

Monitoring és értékelés

A monitorizálás: folyamat-ellenőrzés, melynek alapja a kritikus időpontok és a kritikus folyamatok számbavétele. A projekt-megvalósítás közben bizonyos rendszerességgel kerülhet sor értékelésekre. Ezeket előírhatja a támogató is, de maga a projekt megvalósítója is végezheti.

Az értékelés több funkciót szolgál és a projekt-ciklus során többször is sor kerül rá:

- a. Az **előzetes értékelés** lényegében a projekt elfogadása.
- b. Ha a projekt-megvalósítás során a monitorizálás lényeges eltérést jelez a tervezett folyamatoktól, a **rendkívüli értékelés** dolga annak meghatározása, hogy a projekt módosítására, vagy szüneteltetésére, esetleg leállítására kerüljön-e sor.
- c. **Záró értékelés** közvetlenül a projekt-kivitelezést követi és az ígért eredmények megvalósulására irányul, míg a követő értékelés elsősorban az eredmények fennmaradását vizsgálja.

d.

III. Pályázatmenedzsment

Mi a pályázat?

A pályázat az írásbeli anyagok minden előnyével és hátrányával rendelkező támogatásszerző eszköz. A pályázati anyag azon a feltételezésen alapul, hogy a pályázó szervezet és a leendő támogató közös értékekkel és/vagy célokkal rendelkezik.

Előnyök

- egyszerre lehet hozzájutni egy nagyobb pénzösszeghez;
- viszonylag kényelmesen szerzett pénz, alacsonyak a „beszerzési” költségek;
- nem terheli le a költségvetést (nincs profitadója, stb.)
- segít a tervezésben; egy jó pályázat költségvetéséhez részletesen meg kell tervezni a tevékenységeket;
- lehetőséget nyújt egy jó kapcsolat kiépítésére a támogatóval, egyes kérdések megvitatására; néhány pályázató még technikai segítséggel, képzetekkel és tanácsadó szolgálattal is a pályázó rendelkezésére áll;
- a pályázató általában más partnerrel való együttműködést kér, amely új kapcsolatok kialakítását jelenti – ez hosszú távon hasznos lehet.

Hátrányok

- a döntéshozatal elhúzódhat;
- a különböző alapok általában csak a „divatos” témákra adnak pénzt;
- egy kiíró általában csak részösszeggel támogat, ezért elvárt a többtámogatásos programok futtatása;
- a pénzt csak a megadott programra lehet felhasználni, ill. a programon belül is költségvetési tételhez kötött a pénz (rögzített részösszezes költségvetés);
- támogatói ellenőrzés, beavatkozás: némely támogató elvárja a részjelentéseket, viszont ha a támogató partnernek tekintett, hosszú távú kapcsolatot lehet kiépíteni velük, és akkor megilleti őket a folyamatos tájékoztatás a programról, illetve a támogatásuk sorsáról.

A pályázatok megírását általában megelőzi egy helyzetfelmérés, egy stratégiai terv (projektekre bontott program) kidolgozása, amely a felmerült igényeket próbálja kielégíteni, és amely alapján bármilyen pályázatot meg lehet írni (lásd a *Pályázat alapja* részt). Ezért a támogatásszerzés erőfeszítése előtt érdemes végiggondolni a jellegzetességet, figyelembe véve néhány általános kérdést, majd ezután rátérni a részletesebb megfontolásra:

- ✓ Megfelelő-e ez a tevékenység a pályázati úton történő támogatáshoz?
- ✓ Kinek a feladata legyen a pályázati anyag összeállítása és a pályázat kezelése?
- ✓ Hogyan alakíthatunk ki jó kapcsolatot a támogatókkal?

A részletes tervezés szempontjai

- **Általános cél:** miről is szól az egész támogatásszerzés?
- **Beütemezés:** mikor érdemes támogatás után járkalni, pályázatot benyújtani?
- **Saját rész:** melyek azok az alapok, amelyekkel a szervezetnek rendelkeznie kell, ha támogatást akar szerezni?
- **Támogatás hatása:** a folyamat mely részére lehet hatni, befolyásolni?
- **Támogatók:** hol és hogyan lehet támogatókra lelni?
- **Kapcsolatteremtés:** ha kerültek támogatók, hogyan lehet felvenni velük a kapcsolatot?
- **Feladatmegosztás:** kinek a feladata legyen a pályázati anyag elkészítése?
- **Marketing:** ha elkészült az anyag, mit kell tenni, hogy az elbíráló asztalán a pályázatcsomó tetejére kerüljön?
- **Elfogadás:** mit lehet tenni, ha megítélték a támogatást? (Lásd a *Tippek pályázatbeadás után* részt)
- **Visszautasítás:** mit lehet tenni, ha visszautasították a pályázatot? (Lásd a *Tippek pályázatbeadás után* részt)

Egy pályázat megírásához a kidolgozott projekt vagy munkaterv mellett szükség lehet más „kellékekre” is (ezeknek teljes listáját és részletes tárgyalását lásd az *A pályázati csomag részei* fejezetben).

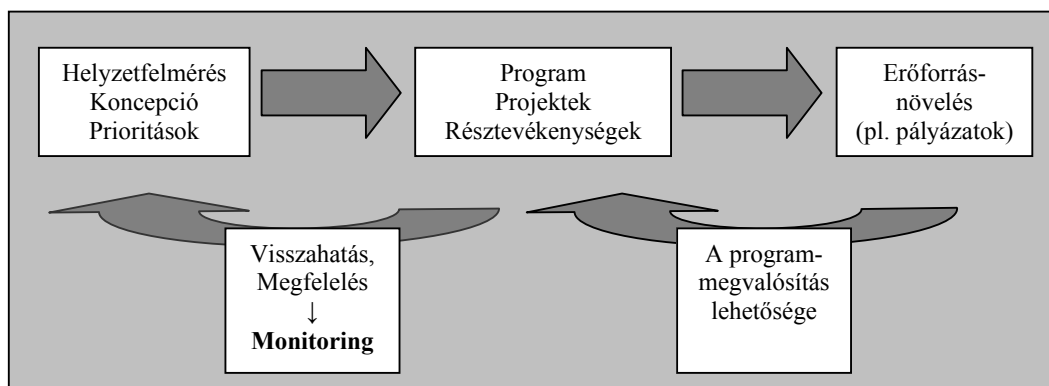
A pályázatkészítés alatt legyen kéznél

- **Szervezeti önéletrajz és információs anyag,** amely tartalmazza a szervezet történetét, célját (céljait), főbb tevékenységeit, szervezeti felépítését, kapcsolatait-partnereit és eddigi sikereit.
- Az előző **éves költségvetés,** (ennek hiányában be kell bizonyítani a támogatónak, hogy a szervezet működőképes, és léte nem csak ettől az egy támogatástól függ).
- Bizonylat, hogy a pályázó **felelősséget tud vállalni** a pénz elköltésének módjáért és a tervezett eredmények eléréséért.
- A szervezet **alapdokumentumai:** Alapító okirat, Statutum, a Bejegyzési bizonylat egy példánya (amelyik tartalmazza a kapott bejegyzési számot, a „Cod fiscal”-t).
- **Támogatólevelek.**
- A programvezető és a közvetlen munkatársak szakmai **önéletrajza**
- **Ajánlat,** hogy a pályázó mit és hogyan tud nyújtani a támogatóknak cserébe a támogatásért.
- A tevékenységéről szóló **újságcikkek** és más híradások, lehetőleg Internetes utalásokkal ellátva. (Lásd A program futása alatt / Dokumentumtár készítése részt.)

A pályázati ciklus

Bevált szokás, hogy a pályázatkészítés egy háromlépéses folyamat eredménye. A **helyzetfelmérés** feltárja a jelenlegi felállásokat, problémákat, gondokat. Ennek alapján el lehet készíteni egy **stratégiát**, akár a helyzet általános megoldására-javítására (pl. vidékfejlesztésbe a fejlesztési terv), akár egy részprobléma kezelésére (rövid lejáratú programok). Ha pedig pontosan körülírt a probléma, láthatóvá válik az igény, és el lehet készíteni azt a **projektet** (programtervezetet, operatív tervet) amelyik képes azt kezelni. A folyamat harmadik lépése, hogy egy személy vagy egy szervezet erre a programra **pályázatokat** ír, anyagi támogatást vagy más erőforrást igényelve (pl. munkaerő, helyiség, terület, használati jog, felszerelés, képzés, ösztöndíj, egyéb juttatások).¹⁴

Ez a folyamat szemléletesen ábrázolható a projektalkotás részénél már ismertetett ábra kissé módosított változatával:



A három állomás közötti két lépésben használható a SWOT-elemzés. Lényege, hogy feltárja, konkrétan megfogalmaztatja melyek egy helyzet vagy egy projekt erősségei, gyenge pontjai, lehetőségei és veszélyeztetettségei. Ezeket felsorolva világosan látszik, melyiket kell áttemelni a pályázat testébe. Sok pályázató kér is a SWOT elemzés elkészítését, mások csak arra kérdeznék rá, min bukkhat meg a projekt (veszélyeztetettségek), illetve bele lehet foglalni a motivációba az erősségeket, ezzel indokolva, miért valósítható meg a projekt. (Részletesebben lásd a *Projektalkotás alapjai* fejezetben).

¹⁴ A projektkezelési folyamat három lépésének és a SWOT elemzés részletesebb leírása *A projektalkotás folyamata* részben található.

Tippek a pályázatbeadás előtt

A pályázat beadását megelőzően

Az elkészült pályázati anyagot nem árt néhány napig **pihentetni**, majd újra elővenni és kijavítani azokat a hibákat, amelyek korábban elkerülték a szerzők figyelmét. Az is jó módszer, ha egy **semleges személy** lesz a felkért zsűriző, aki nem vett részt közvetlenül a szervezet munkájában - valószínűleg jó néhány hiányosságot vagy nehezen érthető részt vesz majd észre, amelyek felett a programtervezők átsiklottak.

Ha mód van rá, érdemes személyesen bevinni a pályázatot és **személyesen átadni** a pályázató képviselőjének. Ilyenkor meg lehet kérni, hogy nézze át, minden szükséges rész benne van-e. Ha a pályázatot elfogadják, illendő megköszönni a rááldozott időt.

Gyakorlati lépések

- a. **Információgyűjtés** a kiíró alapítványról: az alapítvány céljai, a pályázati koordinátor neve, a kuratórium tagjai, az elbíráló procedúra (kiírási határidő, mikor teszik közzé a döntést, mivel ehhez kell időben hozzáigazítani a projektet)¹⁵.
- b. A részletes **kiírás** és az **űrlap** megszerzése.
- c. A **beadási határidő** megérdeklődése – a „DL” szent és sérthetetlen!
- d. Megtudni, milyen **mellékleket** kell csatolni a pályázathoz.
- e. Legyen kéznél, fénymásolt formában minden **„kellék”**, amelyre szükség lehet (lásd a *Pályázat részei* részben)
- f. Szükséges tisztázni a következőket:
 - Kiket támogat az alapítvány?
 - Milyen jellegű programokat részesít előnyben?
 - Milyen célcsoportokat finanszíroz?
 - Mennyi és milyen jellegű támogatást oszt szét?
 - Legtöbb illetve legkevesebb hány százalékban támogat egy projektet?
 - Legtöbb illetve legkevesebb mekkora költségvetéssel rendelkező projektet támogat (összegeben kifejezve)?
 - Természetbeni hozzájárulást elfogad-e mint költségfedezés?
- g. **Személyes kapcsolatok** kialakítása és ápolása; érdemes a hivatalos módszerek mellett személyesen is tisztázni a kérdéseket (Ennek módszerét és előnyeit lásd a *Kapcsolattartás a pályázatókkal* részben.)

Tippek a pályázat beadáshoz

Pályázati ellenőrző lista

Az elkészült pályázatot nem kell feltétlenül - sőt a legtöbb esetben pont a pályázató által megadott formátum miatt nem is lehet – saját fejezetek szerint tagolni és tördelni. A megadott lista alkalmas annak ellenőrzésére, hogy a pályázat tartalmaz-e minden fontos

¹⁵ További információk erről a *Kapcsolattartás a pályázatókkal* részben található.

információt. Lehetőleg **el kell kerülni** néhány gyakori, elbírálók számára igen bosszantó hibát:

- A formai követelmények figyelmen kívül hagyása
- A beadott pályázat nem illik a pályázatot kiíró intézmény tevékenységi körébe
- A pályázat szétfolyik, kusza, vagy túl rövid
- A pályázatban a pályázó mellébeszél, eltitkol valamit
- A tevékenység céljának leírásában általánosságok vannak, konkrétumok nélkül
- A pályázó túl sokat markol („felfújta költségvetés”), a pályázat kivitelezhetetlennek látszik
- A költségvetés nem reális. (Pl. a pályázat szövege szerint a szervezet szövegszerkesztésre és tagnyilvántartásra szeretne számítógépet vásárolni, viszont a költségvetésben a legújabb, csúcsmínőségű számítógép árának megfelelő összeg szerepel.)
- A pályázatban a pályázó kirekesztő vagy kioktató hangnemben ír
- A pályázó annak ellenére, hogy tudna, mégsem működik együtt másokkal

A leggyakoribb hibák

A statisztikák szerint a kispályázatoknál tapasztalt leggyakoribb hibák a következők voltak:¹⁶

- ✓ **18%-a** nem tartalmazott oldalszámot
- ✓ **73%-ából** hiányzott a tartalomjegyzék
- ✓ **81%-ában** nem szerepelt összegzés
- ✓ **92%-ából** hiányzott a pályázók szakmai önéletrajza
- ✓ **25%-ából** hiányzott a projekt-felelős szakmai önéletrajza
- ✓ **17%-a** meg sem nevezte a project felelősét
- ✓ **20%-a** nem sorolta fel a célkitűzéseket
- ✓ **66%-a** nem készítette a project értékelésére
- ✓ **18%-a** nem biztosította az elérhetőséget, nem adott meg 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.

A pályázat elbírálása után

Nyertes pályázat esetén

- **Írásos szerződés** megkötése (legtöbb esetben ezt a támogató is igényli).
- A program **lebonyolítása** a szerződésnek megfelelően, a kiadások pontos és határidős **elszámolása**.
- Ha változik valami a szervezésben, szükséges **tájékoztatni** az adományozót. Ő is tisztában van azzal, hogy tökéletesen semmit sem lehet megtervezni, előrejelezni.
- A támogatók **népszerűsítése**.
- Az adományozók közvetlen **bevonása** a támogatott programba, amennyiben mód van rá.
- A program lejártával minél részletesebb **dokumentáció elkészítése**, amely tartalmaz egy programbeszámolót, köszönőlevelet és egy részletes pénzügyi beszámolót.

¹⁶ Forrás: Pernecky László: Pályázatírás

- Ha a programról újságcikk jelent meg, vagy fényképek készültek, ezeket is érdemes mellékelni (**médiaszereplés**).
- Folyamatos **önreklám**, hogy minél több adományozó megismerhesse a szervezetet

Elutasított pályázat esetén

- Megérdeklődni, miért és hogyan szükséges **továbbfejleszteni** a programot illetve a mögötte húzódó gondolatot, hogy megfelelő (és főleg támogatásra érdemes) legyen.
- Tisztázni, mi volt hibás a pályázatban. Jellemző helyzet, amely leggyakrabban a helyi tanácsok költségvetésénél fordul elő, ahol az előző évi értékeket beszorozzák az inflációrátával, és mindössze ennyi módosítást végezve adják le újra a pályázatot.
- A figyelem és a pályázatra fordított idő **megköszönése**.
- Folyamatosan **tájékoztatni** kell a támogatót arról, hogy milyen más programokat futtat a szervezet (önreklám)
- Megérdeklődni, milyen **más** támogatási, pályáztatási **lehetőségei** vannak a pályázatonak, melyek az új kiírás időpontjai és leadási határideje

A program megvalósítása közben

A dokumentumtár készítése

A program futtatása alatt el kell készíteni az „archívumot”, vagyis a dokumentumok táráat, amely bizonyítja a programok létrejöttét, mibenlétét és eredményeit. Ez hasznos a szervezet életrajza számára, de jó alapot teremtenek eljövendő pályázatok megírásához is.

A dokumentációba bekerülhetnek:

- Sajtótudósítások:** újságcikkek, rádió- és TV-interjúk. A sajtóban megjelent írásokat és képeket lehet fénymásolni, megjelölve a lapot és a leközlés időpontját, de előnyösebb, ha van Internet-archívuma, vagyis megadható a pontos link a cikkhez.
- Felhívások és meghirdetések:** szintén médiaelemek, amelyek előrevetítik az esemény létrejöttét
- Fényképek:** a rendezvényeken és a program különböző helyszínein és időpillanataiban készült fotók, amelyekből végigkövethető legyen a program. Ezeket be lehet vinni számítógépbe (szkennelés), e-mailen elküldeni, és szervezeti dokumentumokba beépíteni.
- Jelenléti ívek:** a rendezvényeken jelenlevő személyek minden alkalommal írják alá a jelenléti ívet, hiszen ez az egyedüli módszer a létszám pontos rögzítéséhez. Ugyanakkor egyes programok megengedik az értékelőlapok használatát, ezeket is meg kell őrizni, hiszen a pillanatnyi felmérés-értékelés mellett képet adnak a szervezet fejlődéséről
- Elszámolás:** a legbiztosabb, kötelező módon elkészített bizonylat a könyvelés, mivel a könyvelési papírok és számlák tartalmazzák a helyszíneket, időpontokat)

A pályázat elbírálása után sem szabad megszakadnia a kapcsolatnak a támogatóval. Ez szükséges egyrészt ahhoz, hogy bizonyított legyen, a programok lefutottak úgy, amint az a pályázatban szerepelt, vagyis a pályázó „teljesítette kötelességét”. Másrészt pedig azért fontos, hogy a pályázó megerősítse a támogatót, jó helyre került a pénze, és emiatt esetleg a jövőben is támogassa a szervezetet. Ezért, bár nem elsődleges feladat, a PR tevékenységek során nem szabad megfeledkezni a támogató szervezettel való kapcsolatáról sem.

Kapcsolattartás, PR (Public Relation)

A pályázatokkal szemben

A szervezetek kiírásai kategóriák szerint történnek, amelyeket érdemes figyelembe venni. Abban az esetben, ha a projekt nem illik bele egyik csoportba sem, ajánlatos átírni egy kissé oly módon, hogy tartalmazzon egy olyan elemet is, amelyet a kiírás kér. A pályázat megírásakor ezt kell „eladni”, előtérbe helyezni, és csak ezután említeni a projekt többi részét. Érdemes megtudni azt is, hogy az egyes kategóriák vagy tevékenységek milyen százalékban támogatottak, illetve melyek az elbírálás kritériumai.

Sok szervezet elérhetővé teszi Interneten keresztül a kuratóriumi tagok névsorát a szervezeti működés átláthatósága miatt. Érdemes megszerezni a listát, mivel ebből kitűnik, kitől érdemes ajánlást kérni, és esetleg lehetőséget teremt a lobbyzásra. Elég csak megemlíteni a kuratóriumi tagnak a projekt elnevezését és célját, esetleg a pályázó szervezet nevét, ez máris előnyt jelent a többi „szürke”, vagyis ismeretlen pályázattal szemben.

A program futása alatt is lényeges a folyamatos kapcsolattartás, tájékoztatás, a zárás után pedig mindenképpen egy tájékoztató és egy köszönőlevelet kell a támogató szervezetnek eljuttatni.

Kapcsolat a támogatóval:

- ✓ A nevének említése minden fórumon és sajtómegjelenésben.
- ✓ Meghívások az eseményekre, ha ezek folyamatosak (pl. oktatási programok, kutatások), akkor a végső záróeseményre, amelyre viszont mindenképpen sort kell keríteni, jóltartás.
- ✓ Folyamatos tájékoztatás a program előrehaladtáról.
- ✓ Köszönőlevél az elbírálás közzététele után és a program zárásakor.
- ✓ Pontos elszámolás határidőre, ne legyen ez kizáró ok a jövőbeli támogatási kérelmek elbírálásakor.
- ✓ Lehetőség szerint személyes kapcsolat kialakítása egy-két támogató szervezeti taggal (Personal management, mivel sokszor nem szervezet szerint, hanem a programvezető személye alapján történik az elbírálás).

A sajtóval szemben

Minden program célja nemcsak a résztvevőkkel foglalkozni, hanem ez által kapcsolatokat kialakítani, ismertté válni. Ennek függvényében többszörösen hasznos a pozitív **sajtójelentés**:

- ✓ A szervezet nevének ismertetése, ingyenes önreklám.
- ✓ Felhívások, programmeghirdetések eljuttatása a nagyközönséghez.
- ✓ Az írott sajtó nyomtatott emlék, bizonyíték egy-egy program létezéséről (behangozás, folyamatos tájékoztatás, záró-összegző tudósítás) és alapot szolgál a szervezeti életrajz elkészítéséhez.

Az ismétlődő illetve a hosszú lefutású programok alkalmat adnak arra, hogy többször is sor kerüljön a médiákban való szereplésre. Ilyenkor meg kell próbálni kialakítani egy-egy állandó kapcsolatot minden egyes sajtóorgániummal, ez a személyi szintre lebontott **kapcsolatépítés**:

- Megtalálni minden orgánium szakosodott tudósítóját, vagy ha nincs ilyen, akkor egy olyan tudósítót, akivel elképzelhető a huzamosabb együttműködés, a kölcsönös bizalom kialakítása
- Ha valamilyen esemény van, lehet közvetlenül őt értesíteni, nem kell hivatalos levelet intézni a szerkesztőséghez; a tudósító jelenléte és/vagy a tudósítás megszületése sokkal valószínűbb
- A személyes kapcsolat mindkét félnek érdeke, hiszen a tudósítóknak is anyagot kell szerezniük, fontos tehát hogy állandóan friss híreket, információkat kapjanak – ezt is szem előtt kell tartani a tájékoztatásnál
- A megbízhatóság mellett fontos a pontos és gyors tájékoztatás, pl. a sajtóanyagok biztosítása
- Idővel az egyéni kapcsolatokból kialakulhat egy olyan **háló** (elsősorban városokban), amelyik gyorsan és hatékonyan ad hírt a szervezet életéről, és amelyet a lehető legkevesebb idő alatt lehet megmozgatni, információkat áramoltatni rajta – ez tulajdonképpen a végső cél.

Hogy a „házhöz szokjanak”, szelídíteni, „etetni” lehet a sajtóképviselőket, ezáltal megvalósulhat a folyamatos tudósítás és eltűnik az esetleges ellenséges hozzáállás, amely éles hangvételű informálást vagy szigorúbb kritikát eredményezhet. A “sajtószelídítés” módszerei:

- ✓ Azonnali, személyes tájékoztatás
- ✓ Folyamatos információszállítás
- ✓ Sajtóanyag kiadása
- ✓ Vendéglátás

A résztvevőkkel szemben

A résztvevőkkel szemben létezik egy „pillanatnyi”, a program idejére korlátozó érintkezés (a meghirdetéstől a kiküldött összegző/záró tájékoztatóig), és létezik egy hosszú távú, passzívabb kapcsolat. Ez utóbbi a legtöbb esetben elmarad, a szervezetek nem képesek rá vagy nem gondolják át, ilyen jellegű partnerségek is léteznek.

A program ideje alatti kapcsolatnál központi elem az, hogy a szervezet tagjai nem az elmondottakkal, hanem a cselekvésükkel, rátermettségükkel mutatnak példát vagy riasztják el a programban érintetteket. Lényeges tehát a programpontokon kívüli szereplésére is hangsúlyt fektetni.

A hosszú távú kapcsolattartás azon alapul, hogy a szervezet a program lefutása után is foglalkozik, segít a régebbi partnereinek (ez elsősorban az ernyőszervezeteknél érvényes). Még ha nincsenek is hosszú lejáratú programjai a szervezetnek, legalább személyes segítő szinten maradjanak meg a kapcsolatok, rá lehessen kérdezni dolgokra, információt, anyagot tudjon biztosítani, esetleg tájékoztatni a további programokról, ismertetni más szervezetek hasonló programjait.

IV. A pályázati csomag

A pályázati csomag általában a pályázat „**törzséből**”, a kimondott projektleírásból és költségvetésből áll, ehhez **mellékletként** kapcsolódnak más részek, az illető kiírás típusától és elvárásától függően.

A pályázat törzse

Egyre inkább bevált módszer a táblázatos vagy elvárás-listát tartalmazó kiírások szerinti meghirdetés. Ebben az esetben sohasem szabad figyelmen kívül hagyni a pályázató által megadott űrlap szerkezetét, mindig ennek formáját kell követni. A standard elemek közül az alábbiak fordulnak elő a leggyakrabban.

1. Fedőlap

Szerepe, hogy támogassa a pályázatót ki, mikor, melyik kiírásra válaszolva adta le. Érdemes minőségi szerkesztést és nyomtatást végezni, hiszen ez az első elolvasott rész, és általában az egyetlen, amely esztétikai profilt is ad a pályázatnak.

Tartalmaznia kell a pályázató alapítvány és a kiírás nevét, a pályázó szervezet nevét és elérhetőségét, a programjának nevét, a benyújtási időpontot, ritkábban az igényelt összeget és a lefutási időtartalmat. Ajánlott, hogy grafikus ábrázolás vagy egy frappáns, odavágó idézet is felkerüljön rá, mivel ez kiemeli a pályázatok halmazából.

2. Adatlap

Hossza egy oldal, szerepe a tájékoztatás, mivel összegzi, és áttekinthetővé teszi a pályázatot. Tartalmazza a pályázat címét/elnevezését, jelmondatát, a pályázó szervezet és a projektvezető nevét és adatait, a program rövid, 3-5 soros összefoglalását, időtartamát és kezdési időpontját, a költségvetés összegét, a kért támogatást, és ennek százalékos kifejezését, a mellékletek felsorolását. Fontos a hitelesítés, vagyis a keltezés, pecsét és aláírás.

3. A pályázat összefoglalója

A kuratóriumi tagok a pályázati útmutató által kért összefoglalót olvassák el (vagy ha nincs ilyen, akkor a pályázat felvezetőjét), ezért itt az egész pályázat érthető és könnyen emészthető kivonatának kell szerepelnie. Hogy minden, a pályázó által fontosnak tartott információt tartalmazzon, ajánlatos minden esetben elkészíteni, különösképpen, ha a leíró rész 4-5 oldalnál hosszabb; gyakorlatilag ez jelenti az egész pályázat vázlatát és ez az, amit elolvas minden elbíráló.

Az összefoglaló ne legyen fél oldalnál hosszabb, de tartalmazza a szervezet nevét, a megoldandó problémát, a pályázó által ajánlott megoldást és a költségeket (a teljes költséget és a benyújtott pályázat által kért részt is).

4. A szervezet rövid bemutatása

Formájában és stílusában a pályázati összefoglalót követi. Egy-két mondatban megemlíthető a szervezet megbízhatósága, a tevékenység céljai és a projektben is alkalmazandó módszerek. Ugyancsak fontos a tömörség és az érdeklődés felkeltése.

Nemcsak figyelemfelkeltő szerepe van, hanem a pályázat rövid összefoglalója, a szervezet/pályázó bemutatása és a tételes költségvetés a három kulcsmező egy pályázatban. Sok kiírónál a pályázat a szervezet és a költségvetés kivonata alapján osztályoznak és döntenek, a kiválasztás után kerül csak sor a teljes pályázat átolvasására (elsősorban a pénzelosztó szervezeteknél, ahol nem létezik a programok folyamatos felvignyázása és tanácsolása).

5. Leíró rész: Bevezetés

A bevezetés részletesen bemutatja a szervezetet (küldetés, stratégia, történet, felépítés, programok, eredmények stb.); célja a meggyőzés a szervezet megbízhatóságával, képességeivel és felelős gazdálkodásával kapcsolatban.

6. Leíró rész: A program részletes bemutatása

A probléma egyértelmű megfogalmazása konkrét, de érthető adatokkal, a probléma létének bizonyítása és okainak feltárása (ha lehetséges, az illetékes hatóság véleménye a problémáról), illetve a leendő kliensek igényeinek felmérése. A probléma leírásának célja a támogató meggyőzése arról, hogy a választott megoldás megalapozott (a szervezet tevékenységétől nem áll messze, átlátott a probléma, a javasolt megoldások célravezetők) és támogatásra alkalmas (érzékelte a probléma valódi súlyát és elhanyagolásának esetleges következményeit). Pontos adatokat tartalmaz és meghatározza a célcsoportot.

Itt kerül bemutatásra a tevékenység leírása és szerkezete: a tevékenységek (esetleg tevékenységi csoportra leosztva), helyszínek, időpontok, a meghirdetések módjai (a reklámozásra érdemes külön hangsúlyt fektetni), a tervezett résztvevők köre. A részletes bemutatás záró része az életképesség feltüntetése: annak bizonyítása, hogy a támogató hozzájárulásának lejártával a program nem fog leállni; ez sokszor döntő jelentőségű egy-egy pályázat elbírálásánál.

7. Leíró rész: Hosszú távú célok

A hosszú távú cél logikusan következik a probléma ismertetéséből: az adott problémával kapcsolatos "álom", aminek eléréséért dolgozik a szervezet, a jelen projekttel is. Tartalmazza a szervezet átfogó céljait, amelyek a szervezet számára elérhetőek, és a problémákat, amelyek megszűnnek vagy moderálódnak a kitűzött célok elérésekor. Ezeknek a céloknak lehetőleg logikusan kell következniük a probléma elemzéséből, erre kell ráépíteni a magyarázatot, hogyan illik a pályázat programja a célok elérésnek menetébe.

8. Leíró rész: Rövid távú célok

A célkitűzések logikusan kapcsolódnak a hosszú távú cél valamely részéhez, de sokkal egyértelműbben megfogalmazottak és kézzelfoghatóak. Felelősökre leosztottak (**munkaterv**), határidők szerint időrendbe beosztottak (**ütemterv**), éppen ezért egyértelműen és áttekinthetően értékelhető, elérte-e a szervezet ezeket a célkitűzéseket (**értékelés**). Ajánlott egyes határidők megjelölése (még akkor is, ha nem lehet napra pontosan meghatározni azokat), viszont el kell kerülni a jól mutató, de valószínűleg teljesíthetetlen terminusokat.

A feladatnak az is a része, hogy menetközben is értékelhető legyen a munka, mivel sok pályázató igényeli azt, hogy lássa, melyek a folyó tevékenységek, hogyan halad a projekt és befejezett lesz-e a megjelölt határidőre.

9. Leíró rész: Módszerek, munkaterv, ütemterv

A rövid távú célok fejezetének kiegészítői, amelyek a részletes végrehajtási módszereket és sorrendet tartalmazzák. Nem minden kiíró igényeli, de mindenképpen ajánlatos belefoglalni a pályázatba, mivel az átgondoltságra felelősségvállalásra és értékelhetőségre utalnak. A munkaterv a feladatok felelősökre való leosztását, az ütemterv pedig egy „ki-mit-mikorra” táblázatot tartalmaz.

10. Leíró rész: Értékelések

Ismerteti a program sikerességének mérésére alkalmas eszközöket és módszereket (anyag, szociológiai, stb.), amelyek programtípusonként változnak. Van, amit folyamatosan, minden pillanatban fel lehet becsülni, de általában csak a program végén lehet teljes képet kapni az elvégzett feladatok helyességéről és hatékonyságáról. Itt kell megemlíteni, hogy ki végzi el az értékelést (a pályáztató, a pályázó vagy egy felkért külső személy), illetve azt is, hogy a kapott eredményeket kik kapják meg, ezek leközölhetők-e, stb.

11. Költségvetés

A pályázatok talán legfontosabb része. Csak akkor megalapozott a költségvetés, ha a tervezés minden lépése már lezárt: csak tisztázott célokkal, határidőkkel, módszerekkel stb. érdemes nekiállni, így biztosan nem marad ki egyetlen tétel sem. A költségvetésnek ugyanazt kell mondania, mint a leíró részeknek. A legszerencsésebb, ha szerkezete követi a munkaterv szerkezetét, bemutatva az egyes tevékenységeket és módszereket is. Ezáltal az egyes költségvetési tételek könnyebben igazolhatók, ha a ködösebb tételeknek szükséges rövid magyarázatot adni.

Költségvetési elemek:

- **Árajánlat:** nagyobb technikai eszköz esetén illetve a román állami pályázatok benyújtásakor szükséges mellékelni egy vagy több árajánlatot is, amelyből világossá válik, miért éppen a megjelölt terméket/szolgáltatást választja a pályázó; ez jelenti azt is, hogy a pályázó tájékozódott már, foglalkozott a költségvetéssel
- **Saját forrás:** minden szervezetnek van valamilyen saját forrása (önkéntes munka, iroda, eszközök, felszerelések stb.). Ezeket és minden más természetbeni vagy pénzbeli forrást érdemes megjelölni, mint már meglévő forrást – ez általában megerősíti abban a támogatókat, hogy részletesen átgondoltak a szükséges források és a projekt több lábbon áll
- **Önrész (önerő):** sok pályáztató figyelembe veszi azt is, hogy a szervezet rendelkezik-e olyan összeggel, felszereléssel vagy munkaerővel, amelyet nem igényel a pályázatban, de felhasználna a program futtatása alatt (ez a résztámogatás elvének megfelelő elgondolás).

Nem tanácsos:

- "Egyéb" vagy "Váratlan költségek" tételeket feltüntetni. A fejezetek általában megengednek egy 10%-os csúszást, nem szükséges azt az érzést kelteni, hogy a költségvetés nem elég alaposan átgondolt.
- Kinézni egy nagyobb, de még valóban elkölthető összeget (vagy akár a legmagasabb pályázható összeget), és "aláírni" egy programot – ezek a felfújott költségvetések általában „átlátszók”, és könnyen lebukhat a szervezet.
- A költségvetésekben a programhoz képest túl alacsony vagy túl magas költségek említése, mivel ez a tervezési képesség hiányosságaira utal, esetleg okot adhatnak annak feltételezésére, hogy az igényelt pénz nem csak a pályázatban említett tételekre szánt.

A különböző alapítványok igényei ezzel a pályázati résszel kapcsolatosan meglehetősen eltérőek. Általában minden alapítványnak megvan a saját követelménye a költségvetés szerkezetéről. Éppen ezért, amennyiben nem teljesen érthető a költségvetés megszerkesztési módja, megéri felvenni a kapcsolatot az adományozóval. (Az adományozó elvárja ezt, sok esetben külön kiképzést is szervez a pályázat megírásának módjáról!) Amennyiben a kért támogatás nem fér bele az űrlapban megszabott költségvetési keretbe, vagy ha egyes kiadásokat jobban is, részletesebben is meg lehet indokolni, akkor mindenképpen ajánlatos csatolni egy részletes költségvetési mellékletet is a pályázathoz (bár ezt sok pályázó már eleve kéri, magyarázó részrel ellátva).

Kiadások

Ha nincs külön megjelölve a pályáztató által, a kiadásoknál nem kötelező feltüntetni, hogy miből fedezettek a költségek, mivel ezt a bevételi résznek úgyis tartalmaznia kell. A kiadási tételeket ajánlatos minél részletesebben leírni, (hacsak az alapítvány nem kéri explicit módon a rövid kiadási listát). Itt főleg arra kell vigyázni, hogy a megszerkesztett kiadási lista rendszere könnyen átlátható legyen. Nagyobb terjedelmű kiadási lista esetén mindenképpen készíthető egy összegző is, amely nagyobb tételekben az összköltségeket tartalmazza. Itt is, amennyiben lehetséges, érdemes elkülöníteni az előkészítés, lebonyolítás, értékelés egységeit.

Amennyiben a kiíró rövid költségvetést kér, de nem ad **tételeket**, használható a következő felosztás: szállás és étkezés, kommunikáció, fogyóeszközök, működés és programfenntartás, infrastruktúra-fejlesztés, szállítás és utazás, kiadványok; ez természetesen bővíthető az pályázat igényeinek megfelelően. A nagy összegű támogatások fejezetekre lebontottak, amelyeknél a beírt összeg állandó, nem vihető át más fejezetekbe (ez ritkán módosítható, a támogató szervezet tájékoztatásával és beleegyezésével). Ezeknél a pályázatoknál különösen kell vigyázni az összegek elrendezésére, mivel a csúszás legfeljebb 5-10% lehet, szükséges tehát egy részletekig lebontott költségvetést készíteni.

Bevételek

Ez az alpont is tagolható. A pályáztató mindenképpen tudni akarja, hogy a program nem csak rá alapozott, és hogy reálisan felmért, honnan származhat a még szervezéshez szükséges pénz. **Bevételtípusok:**

- a. Biztos bevételi források az anyagi rész mellett (iskolai támogatás, ingyenes terembér, a szervezők saját munkája, amit szintén költségként szokás feltüntetni, áttéve az önköltség rovatba)
- b. Már megérkezett alapok (szponzorok, pályázatok, amelyek kedvezően voltak elbírálva). Ezekről bizonylatokat szükséges mellékelni!
- c. Kért és remélt bevételek más forrásokból (benyújtott, de még választ nem kapott pályázat, tervbe vett támogatók)
- d. Kért összeg (itt is részletezhető, hogy ténylegesen a költségvetés mely részeire igényeltek az anyagi alapok).
- e. Egyéb források, megjegyzések

Arra mindig kell vigyázni, hogy a mérlegegyenlegben a bevétel összege legyen egyenlő a kiadással; különbség nem létezhet, hiszen akkor nincs helyesen felmérve a helyzet. A számítási hibák arra engednek következtetni, hogy nem eléggé megfontolt a pályázó a

pénzügyi rész kezelésében; ez nagyrészt elkerülhető az Excel program használatával, amely nemcsak táblázatba szerkeszti a költségvetést, hanem önműködően számol összegeket és százalékos megoszlásokat is.

Amennyiben a kiírás rákérdez, hogy a szervezet **pályázott-e más alapokhoz** ezzel a programmal, illetve pályázott-e az illető szervezethez más programmal is, nem érdemes elhallgatni. Általában biztonságérzetet ad a pályázatónak, ha látja, hogy a szervezet több lábbon áll, a programját el tudja többször is adni, nem is beszélve arról, hogy ha már nyert is valamennyi támogatást. Mivel a támogatások általában csupán **résztámogatások**, elvárható, hogy több helyről is igényeljen ugyanaz a szervezet. Ha már van nyertes pályázata is, akkor könnyebb egy kiegészítő támogatást adni, mint olyannak ítélni oda egy részösszeget, aki még nem nyert sehol, és nem biztos, hogy össze tudja szedni a szükséges alapokat.

Ha a program már régóta fut, feltevődik a kérdés, milyen fedezetük volt eddig a költségeknek, és miért éppen most kezdett el a szervezet pályázni. Ha a program új, ez a része megmagyarázott, de ez esetben hogyan képzei el a pályázó a források hosszú távú megszerzését? Itt minden eddigi forrást, elképzelést és támogatási formát fel kell sorolni, hogy ne legyen ez a rész kizáró elem.

Az elszámolást a megadott határidőig le is kell adni. Abban az esetben, ha a határidő nem megadott, hanem vállalt (pl. Illyés), a program zárásától egy hónapnyi időn belül elvárt az elszámolás leadása. Vannak olyan szervezetek is, amelyek csak akkor folyósítják az odaítélt összeg következő részét, ha megkapták az előző rész elszámolását.

- ✓ Ilyenkor figyelembe kell venni azt is, hogy pl. december 20.-án a romániai banki átutalásokat és kincstári ügyleteket lezárják a következő év elejéig.
- ✓ Ki lehet használni a hitelalapokat is: ha már odaítélt a pénz, de még nem érkezett meg el lehet kezdeni a programot hitelből is, amelynek értékét az összeg folyósítása után törleszteni lehet; léteznek ugyanakkor kamattámogatási pályázatok is.

12. Tartalomjegyzék

A pályázat elején vagy végén szerepel (ha a régebben használt, dokumentumvégi helyet kapja, átveheti az összefoglaló szerepét is, mivel a sematikus kiírásokban erre már nincsen külön keret adva). Gyakori hiba, az esetek majdnem háromnegyedében elmarad a tartalomjegyzék, amely nemcsak áttekinthetőbbé teszi a pályázatot, hanem megemlíti, nyilvántartásba veszi a mellékleteket, amelyek sorszámozás híján gyakran elkeverednek a pályázati csomagból.

A nagyobb pályázati alapok már maguk készítik el a kötelező mellékletek jegyzékét, és egy ellenőrzési listát is a pályázó rendelkezésére bocsátanak, mely segítségével ellenőrizhető, hogy minden rendben van-e (pl. aláírás, pecsét, példányszám, iktatás, stb.).

A mellékletek

1. Kísérőlevél

Hivatalos levél, általában egy oldal hosszú. Célja a formális kapcsolatfelvétel a pályázatóval, a pályázat bevezetése, de nem a program bemutatása. Nem kötelező alegység, de ha valóban fontos és nagy összegű pályázatról van szó, akkor érdemes a pályázathoz mellékelni.

A levél pontosan jelzi, mely szervezet küldte a pályázatot (illetve az együttműködő szervezeteket, ha közös pályázatról van szó), egyértelművé teszi kinek mit és miért küldött a pályázó szervezet. Minden esetben a programfelelős aláírása kell szerepeljen rajta.

2. Önéletrajz

A kiírások kérhetik vagy csak a programvezető vagy esetleg minden szervező tag önéletrajzát; akár kért akár nem, mindenképpen ajánlatos az aláíró személy, vagyis a programvezető önéletrajzát mellékelni. Ennek terjedelme maximum két oldal, és a szokásos elemek mellett tartalmaznia kell a szakmai tevékenységet (a hivatáson belülit is, és mint programvezető-szervező is), a fontosabb eseményeket kiemelve, vagy az elmúlt egy év tevékenységi listáját.

3. Ajánlólevelek

A pályázati kiírások jelentős része kéri legalább egy, a szervezetet támogató, szakmában elismert személy ajánlását. Az ajánlólevél terjedelme legtöbb egy oldal, amelyben feltétlenül meg kell jelenjen az ajánló neve, beosztása és háttérszervezete, valamint az ajánlott szervezet neve, tevékenysége és a program név szerinti megemlézése. A tapasztalat szerint ajánlólevél kérésekor jó előbb megírni a levelet, mert sokszor az ajánló személy elfoglalt és nincs ideje levelet fogalmazni, éppen csak aláírja. Ennek ellenére minden esetben fel kell ajánlani, hogy a szöveget e-mailen is megkapja, átjavíthatja. Bevett szokás az is, hogy a felkérés e-mailen keresztül történik, amelyhez már mellékelve van egy ajánlólevél-szöveg, amelyet elfogadhat és aláírhat a felkért személy.

Ha ismert a pályázató szervezet orientáltsága vagy a kuratóriumi tagok névsora, megállapítható, kitől vennének jó néven egy ajánlást vagy mely személyektől nem előnyös ajánlólevelet kérni. Soha ne a pályázató szervezet tagja legyen az ajánló, lehetőleg ne is abból a szervezeti rangsorból, amelynek a kiíró is tagja.

4. Szervezetet bemutató anyagok

Nemcsak a tájékoztatást, hanem a reklámot is szolgálja. Bár a szervezetismertetőben és a részletes bemutatásban minden releváns adat meg volt említve, reklámként jól mutat egy imázs-anyag, amely megerősíti a támogatót, hogy egy komoly szervezettel van dolga. Természetesen ezt sem kell mennyiségileg túlzásba vinni, de egy színes ismertető gyakran megelőzi a pályázat elolvasását, és pozitív képet alakíthat ki a szervezetről.

Ha a kiíró szervezeti bemutatót vagy tevékenységismertetőt kér, csatolni kell a sajtótudósítások másolatát is (lásd *A program futtatása alatt / Dokumentumtár készítése* részt)

6. Szervezeti önéletrajz

A szervezet munkásságát mutatja be, megemlítve a fontosabb programok, rendezvények címét, témáját, időpontját, helyszínét, tartalmát és résztvevőit/partnereit. Az általános önéletrajzban minden, a szervezet életében jelentős és tevékenységére releváns esemény szerepel, ebből lehet kivonatként elkészíteni bármely alkalomra a szervezet szakmai önéletrajzát, illetve az orientált önéletrajzot (pl. kiadványok listája).

Része lehet a szervezetet bemutató anyagcsomagnak, és minden rendezvényen, sajtótájékoztatón a jelenlevők rendelkezésére lehet bocsátani.

7. Költségvetés

Amikor a pályázató kéri, szükséges mellékelni az előző év költségvetését. Amennyiben nem kéri, viszont a kiírásban rákérdez a bevételi forrásokra, akkor a folyó év bevételeiről kell bizonylatot küldeni, ha pedig a szervezet máshova is pályázott ugyanazzal a programmal és támogatást nyert, akkor mellékelni kell a döntést közlő átírat másolatát.

8. Alapító okirat, alapszabályzat, bejegyzési elismervény

Akkor szükséges mellékelni, ha a kiírás egyértelműen kéri ezt. Általában gondot jelent az eredeti példány előkerítése, ezért érdemes mindhárom okmányból egy-egy másolatot hozzáférhető helyen tartani.

Kiegészítő pályázati dokumentáció

Minden pályázó maga dönti el, hogy a hitelesség bizonyításához, és az értékelésnél figyelembe vett szempontok milyen kiegészítő dokumentációt igényelnek. Ennek függvényében közlik a pályázati kiírásban az elvárásaikat, vagyis a kötelező dokumentumokhoz milyen kötelező mellékeltek, és milyen speciális melléletek szükségesek.

Mivel a pályázati kiírók igényei változnak, illetve egy-egy pénzalaphoz igényelt dokumentáció is változhat évről-évre, a teljesség igénye nélkül, irányadó szándékkal a következő lista állítható össze.

A pályázat törzse

Kötelező dokumentumok, melyek formanyomtatványait a kiíró szervezet bocsátja a pályázó rendelkezésére.

- ✓ Kitöltött pályázati űrlap vagy megírt pályázat
- ✓ Részletes költségvetés (a pályázatban általában csak tételes)
- ✓ Szándéknyilatkozat (adott a formanyomtatvány)

Melléletek (kiegészítő dokumentáció)

Minden melléklet kötelező, amit a pályázat kér. Ezen kívül beilleszthető a csomagba minden más olyan kiegészítő dokumentáció, amely a pályázat pozitív elbírálását segíti elő. Külföldi kiíró esetén a hivatalos okmányokhoz szükséges a kivonatos fordítás is (ritkábban pedig a hitelesített másolatokat és a hivatalos és hitelesített fordítás). Éppen ezért ajánlatos,

hogy minden leíráshoz dokumentum (pl. szervezet-bemutató) legyen elkészítve legalább három nyelven, és az alapokmányok fordítását is jó előre elkészíttetni.

- ✓ Szervezet-bejegyzési kivonat
- ✓ Szervezet alapító okirata (statútuma) + kivonatos és/vagy hitelesített fordítás
- ✓ Szervezet alapszabályzata + kivonatos és/vagy hitelesített fordítás
- ✓ Bankszámla-bizonylat (ritkábban bankszámla kivonat)
- ✓ Tavalyi, vagy az utóbbi évek éves mérlege
- ✓ Megvalósíthatósági tanulmány (ingatlan-fejlesztési, ill. beruházás-típusú igényléseknél)
- ✓ Szervezet-bemutató (lehetőleg színes kiadvány, ha nincs, akkor egy leírás)
- ✓ Szervezeti önéletrajz (adatok, főbb tevékenységi vonalak, eddigi megvalósítások)
- ✓ Tevékenységi portofólió: eddig lefuttatott programok (vagy amelyekben részt vett)
- ✓ Pályázati portofólió: eddigi nyertes projektjei és pályázatai (ott is, ahol partner volt)
- ✓ Kísérőlevél a pályázathoz (nem formális kapcsolatfelvétel)
- ✓ Önéletrajzok (a programkoordinátor, illetve a pályázatban nevesített személyek)
- ✓ Ajánlólevelek
- ✓ Partnerszerződések (a stratégiai partnerekkel, esetenként a célcsoporttal)
- ✓ Fényképek (főleg, ha hagyományos rendezvényről van szó, esetleg más eddigi tevékenységek)
- ✓ Már megjelent médiatermékek (pl. szaklap)
- ✓ Régebbi rendezvények eredményei (főleg sorozatos programnál): könyvek, CD-k, plakátok, stb.

Speciális pályázatok mellékletei

1. Kutatói ösztöndíj

- ✓ Kutatási terv vagy a tanulmány vázlata
- ✓ Szakmai önéletrajz publikációs listával
- ✓ Szakmai eredmények (pl. TDK, konferenciák)
- ✓ A főbb publikációk kivonata, esetleg az első oldalak fénymásolata
- ✓ Igazolás az oktató intézménytől
- ✓ Hallgatóknál tanulmányi átlag igazolása (ritkábban a jegyindex kivonata)

2. Utazás-támogatás

- ✓ Szakmai önéletrajz publikációs listával
- ✓ Hallgatóknál igazolás az oktatási intézménytől, esetleg előző éves átlag igazolása
- ✓ Az utazási dokumentumok (jegyek, számlák, vízummásolat, stb.)
- ✓ Konferenciára szóló meghívó, a konferencia programja

3. Kiadványok

- ✓ Már megjelent médiatermékek (pl. szaklap)
- ✓ Szerződés kiadóval, nyomdával, stb.
- ✓ Sorozatoknál az ISBN szám igazolása

4. Ingatlanbővítés- és felújítás

- ✓ Az ingatlan telekkönyvi kivonata
- ✓ A bővítés hivatalos tervrajzának másolata
- ✓ Megvalósíthatósági tanulmány
- ✓ Fényképek a jelenlegi és a végső állapotról

Tippek a pályázat elkészítéséhez¹⁷

Szerkesztés

- ✓ Aláhúzás, vagy dőlt betű helyett alkalmasabb a vastag betű, mert az jobban olvasható.
- ✓ A legkényelmesebben a 12-es betűnagyság olvasható.
- ✓ Egyetlen vonallal rajzolt grafikonok és táblázatok, nem pontozottan vagy szaggatottan.
- ✓ A lapok oldalán hagyható 2-3 cm-s lapszél, ahova a bírálók jegyzetelhetnek, a pályázat pedig lefűzhető.
- ✓ Az egyetlen sorvégek megkönnyítik az olvasást.
- ✓ Ellenőrzött helyesírás (lehetőleg már a szerkesztőprogram által).

Fogalmazás

- ✓ Magabiztos szóhasználat: pl. a "lehet" helyett inkább a "fog" és "lesz" szavakat kell használni.
- ✓ A kulcsszavak használata elsősorban a kiírás által megcélzott területre vonatkozó szaknyelv szerint illetve a projektmenedzsment formuláinak alkalmazása (a programvezetésben való jártasságra utal).
- ✓ Kötőszavak: valójában, mégis, ezenkívül, de, így, következésképpen, ennek eredményeként, ha, tehát...
- ✓ Felsorolások használata, amelyek tartalmazhatják egy sorozat lépéseit, a szükséges anyagokat, az értékelés kritériumait, következtetéseket, javaslatokat.
- ✓ Tömör fogalmazás: kerülendők a az „azon a véleményen vagyunk”, „egy későbbi időpontban”, „a jelenlegi időpontban”, „azalatt az idő alatt”, „abból az okból, hogy”, „nyilvánvalónak tűnik számunkra”, „jelentős számú” kifejezések. Helyettük inkább az „azt gondoljuk”, „később”, „most”, „amíg”, „azért, mert”, „nyilvánvaló”, „sok” formulái használhatók (határozott, magyarázó gondolatvezetés).
- ✓ Egyes szám helyett megfelelőbb a többes szám, amikor emberekről van szó.
- ✓ A mondatok ritkán legyenek 15 szavasnál hosszabbak.
- ✓ Az új bekezdéseket 5 leütéssel, vagy egy tabulátorral beljebb lehet indítani.
- ✓ Ha a pályázat megírása gondot okoz, lehet kezdeni a költségvetéssel. A pénz meghatározza a módszereket és a kitűzhető célokat.

Marketing

- ✓ Úgy postázni, hogy lehetőleg keddi, vagy szerdai napon érkezzon. A fogadó szervezetnél (is) „álmosak” még hétfőn, általában akkor vannak a stábülések és a heti tervezések, csütörtökön és pénteken meg már a hétfégi tevékenységeken van a hangsúly.
- ✓ Nem szükséges színes papírra írni, vagy azzal elkülöníteni a fejezeteket.

¹⁷ Stephanie Barton-Farcas alapján

Felhasznált irodalom

Felhasznált irodalom

1. Internetes képzésanyagok, többek között Hrabovszki Melinda: *A pályázatírásról mindenkinek* és Pernecky László: *Pályázatírás* munkái.
2. *T-kit – Projektmenedzsment. Képzési segédanyag.*
Mobilitás Nemzetközi Igazgatósága, Budapest, 2003.
3. Bob Burton: *Foundraising for Small Groups*
In: Chris Harris (szerk.): *Social Change Training Manual*, 1997.
4. Farkas-Horváth-Kádár: *Projekttervezés. Pályázatmenedzsment. Támogatási források.*
PONT könyvek sorozat, Marosvásárhely, 2000.
5. Kulcsár L. (szerk.): *A SAPARD előcsatlakozási programra felkészítő képzés tananyaga kistérségek számára.*
Scholar Kiadó Budapest, 1999.
6. Kosztolányi István: *Pályázatírás.*
Johns Hopkins University Institute for Policy Studies
7. Rosati, Angela: *Adománygyűjtési technikák itthon és külföldön.*
NIÖK - Nonprofit Információs és Oktató Központ Alapítvány Budapest, 1997.

Könyvészet az EU-s pályázati alapokhoz

1. *Az Európai Unió támogatási rendszere.*
KultúrPont Iroda Budapest, 2002.
2. Flamm Benedek László (szerk.): *Kulcs a sikeres EU-pályázatokhoz. A tagállamok gyakorlati tapasztalata.*
Európai Unió Munkacsoport Közhasznú Diákegyesület, Budapest, 2003.
3. Dr. Gaál Béla: *Marketing az Európai Unióban. Kézikönyv kis- és középvállalkozóknak.*
Gazdasági és Közlekedési Minisztérium Budapest, 2005.
4. Pitti Zoltán – Bálint András: *Pályázati tanácsadó – az ötlettől a megvalósulásig. Kézikönyv kis- és középvállalkozóknak.*
Gazdasági és Közlekedési Minisztérium Budapest, 2005.

Alapfogalmak

Akcióterv (Activity plan): lásd *Ütemterv*.

BPEST elemzés (BPEST analysis): az üzleti, politikai, gazdasági, szociális és technikai külső környezeteket figyelembe vevő gazdasági elemzés

Cél (Aim, Goal, Target): egy adott időre elérendő állapot mérhető (számszerűsíthető / kvantifikált) módon megfogalmazva.

Célcsoport (Target group): az a projekt által megcélzott szereplőcsoport, amely a haszonélvezője lesz az eredményeknek, vagy akikben változást szeretne elérni a projekt.

Együttműködő szervezet (Partner / Cooperating Organization): olyan segítő szervezet, akik segítenek a projektgazda szervezetnek a projekt megvalósításában, de nincs irányító szerepük.

Erőforrások (Resources): a projekt megvalósítása érdekében mozgósított emberi, anyagi, infrastrukturális, szellemi és időbeli tényezők.

Értékelés (Evaluation): időszakos felmérés, amelyet (általában a projektgazda szervezet) egy előre meghatározott szempontrendszer alapján végez el, meghatározott időpillanatokban.

Forrásnövelés (Fundraising): irányított tevékenységek, melyek célja a szervezet erőforrás-készletének a növelése (általában az anyagi erőforrásra összpontosít).

Fundraising: angol, lásd: *Forrásnövelés*.

Gazdaszervezet (project-holder): valamely projekt kitalálója, „tulajdonosa”. Tágabb értelemben a projekt lebonyolításáért felelős, erre vonatkozóan döntéshozói joggal rendelkező szervezet.

Globális cél (Global aim): a szervezet küldetése, a tágabb program legfelső célja, melynek a projekt céljai is alá rendelvek.

Kezdeményező csoport (Initiative group): valamely projekt ötletgazdája, akik mozgósítanak más szereplőket is a projekt megvalósítása érdekében. Közösségfejlesztési vonatkozásban ők működtetik a közösségi programokat.

Költségvetés (Budget): a cél eléréséhez szükséges bevételek és kiadások összesítése.

Környezet (environment): azon tényezők összessége (adatok, személyek, események), amelyek hatással vannak a projekt megvalósulására.

Megvalósítás (Carry-out): egy projekt vagy program gyakorlatba ültetése, „lefuttatása”.

Monitoring: angol, lásd: *Programkövetés*.

Önrész (Financial contribution of the applicant): a programgazda szervezet által biztosított (elsősorban anyagi) erőforrások, amelyekkel hozzájárul egy program kiadásainak fedezéséhez.

Pályázati csomag (Applicant's kit): a pályázati kiírásra benyújtott teljes dokumentáció, a kiíró elvárásainak megfelelő űrlapokkal és mellékletekkel.

Program (Program): átfogó, globális célokkal rendelkező, hosszú távra tervezett folyamat, amely összhangban van a szervezet víziójával és missziójával. Lebontható kisebb, konkrét, de önálló tevékenységekre (projektek), amelyek megvalósulása a program céljának elérését segíti elő.

Programgazda (Project-holder): lásd *Gazdaszervezet*.

Programkövetés (Monitoring): A célszemély (szervezet, program vagy személy) fejlődésének figyelemmel követése, a pillanatnyi adatok rögzítése, majd végül egy összegző következtetés elkészítése.

Projekt (Project): Gyakorlati terv, melynek konkrét célja és várt eredménye van, meghatározott megvalósítási módja, ideje és költségvetése (az angol nyelvben a projekt a kimondott tevékenységi vázlatot fedi). Általános értelemben használjuk még a rövidebb programok megnevezésre is, amelyek egy szervezet rövid vagy középtávú céljait teljesítik, és beépülnek a nagyobb programokba, amelyek a szervezet hosszú távú céljainak megvalósítására törekszenek.

Projektvezetés (Project management): az a tevékenység, amely az összes mozgósított erőforrás tervezésének, szervezésének és ráirányításának feladatát látja el, a projekt céljainak eredményes és hatékony elérésének érdekében.

Projektvezető (Project manager): a projektet irányító személy vagy csoport, amely a projektre vonatkozóan teljes döntési jogkörrel rendelkezik, és felelősséget vállal a projekt sikeres kivitelezéséért.

Részcélok (Partial / Component aims): kisebb célok, amelyek a projekt céljait időben és térben felépítik.

Résztámogatás elve (Co-financing): a nyújtott támogatásokat a pályázónak minden esetben ki kell egészítenie, saját hozzájárulást (önrészt, önerőt) kell felmutatnia.

STEP elemzés (STEP analysis): témakörökre bontott elemzési módszer, amely valamely szervezet, projekt vagy közösség szociális, technikai (infrastrukturális), gazdasági és politikai (esetenként adminisztratív) helyzetét írja le.

SWOT elemzés (SWOT analysis): talán a legelterjedtebb elemzési módszer, amely a szervezet és a környezete erős és gyenge oldalait tárja fel, megteremtve a lehetőséget a hibák és veszélyek kiküszöbölésére.

Számszerűsíthetőség (Countability): valamely tényező számokban kifejezett értéke, vagy hozzárendelt mérhető szempontja. Fontos szerepe van a célok megfogalmazásában és az értékelésben.

Szervezés (Organizing): a célok, elvégzendő feladatok és az elvégző emberek csoportosítása és összehangolása annak érdekében, hogy a lehető legeredményesebben tudják elvégezni a munkát.

Tervezés (Planning): a szervezet jövőbeli céljainak meghatározása, döntve az elérésükhöz szükséges tevékenységekről, meghatározva, hogy kinek mit mikorra kell elvégeznie.

Ütemterv (Activity plan): konkrét terv feladatokkal, pontos időkerettel és a feladatokhoz hozzárendelt felelősökkel. A terv pontosan megadja, hogy egy tevékenységet mikor kell elkezdni vagy befejezni a cél elérése érdekében.

Vezetés (Leading): a szervezet vagy projekt-kivitelezők tudatos irányítása annak érdekében, hogy azok hatékonyan tevékenykedjenek a meghatározott célok eléréseért.

