

Пра праект і заяўку

Дапаможнік для пачаткоўцаў і тых, хто хоча структураваць свае веды

Марцін Дадэль (Marcin Dadel)

рэд. Ізабэла Дэмбіцка-Старска (Izabela Dembicka-Starska)

Выданне 1.10.2023

ЗМЕСТ

Уводзіны	2
1. Спачатку праект, або пра адрозненні паміж праектам і заяўкай	3
1.1. Праектная логіка	3
1.2. Логіка грантадаўцы	5
1.3. Праект і заяўка	5
2. Як запланаваць і стварыць добры праект	7
2.1. Без гэтага няма праекта: аналіз сітуацыі і дыягностыка праблемы (патрэб)	7
Пошук праблем, даследаванне патрэб	7
Стварэнне "дрэва праблем"	10
2.2. Вызначэнне сацыяльных змен: мэта праекта	12
Фармуляванне мэт	12
SMART-мэта	13
Мэты, метады і дзеянні	16
2.3. Мазгавы штурм: час для дзейнасці і графіка	17
Выбар і планаванне дзеянняў	17
Складанне графіка	19
2.4. Час на падлікі: бюджэт (каштарыс) праекта	24
Падрыхтоўка каштарыса	24
Складанне спіса выдаткаў	25
Разлік выдаткаў	28
2.5. На што спадзяемся – пра эфекты праекта	31
Планаванне вынікаў	32
"Цвёрдыя" і "мяккія" вынікі	33
Вызначэнне індыкатараў	34
Справаздачнасць за вынікі	37
2.6. Планаванне маніторынгу і ацэнкі	37
Маніторынг і ацэнка	37
Выбар інструментаў	38
3. Ад праекта да заяўкі	42
3.1. Пошук грантадаўцы, конкурсу	43
3.2. Запаўненне заяўкі	45
4. Перад падачай заяўкі	47

Уводзіны

Праекты, заяўкі, запыты на фінансаванне, гранты, датацыі. Гэтыя тэрміны ведаюць людзі, якія займаюцца пошукам сродкаў для няўрадавых арганізацый. Самыя папулярныя навучальныя курсы тычацца гэтай тэмы. Калі паглядзець на пералік праблем арганізацый і іх навучальную актыўнасць, то можа скласціся ўражанне, што іх асноўны занятак – прыцягненне сродкаў, а не вырашэнне праблем супольнасці.

На трэнінгах пра распрацоўку праектаў, якія тычацца змен у грамадстве, на пытанне да ўдзельнікаў пра іх чаканні найчасцей даецца такі адказ: "Гаворка ідзе пра атрыманне сродкаў, дык як напісаць так, каб іх далі". І здаецца, што ўся тэма зводзіцца да тэхнічнага падыходу – напісання. Аднак гэта не так.

Гэты дапаможнік пра тое, што такое сацыяльны праект, з якіх элементаў ён складаецца, як распрацоўваць добрыя праекты (а значыць, як складаць добрыя заяўкі). Звяртаем вашу ўвагу, што гэты дапаможнік прызначаны для людзей, якія знаходзяцца ў пачатку шляху, звязанага з распрацоўкай праектаў. Мы не даём пашыраныя элементы праекта, а толькі абапіраемся на яго базавыя часткі. Таксама мы не закранаем тэму кіравання праектамі, то бок іх рэалізацыю. Таму просім адмыслоўцаў з разуменнем паставіцца да ўжытых скарачэнняў і спрашчэнняў.

Гэта чарговае выданне дапаможніка аўтарства Марціна Дадэля / Marcina Dadela (першае было апублікавана ў 2010 г.). Абноўленая і актуалізаваная версія з абноўленым дызайнам. У гэтым выданні мы абнавілі прыклады, пашырылі апісанне некаторых элементаў логікі праектавання і ўключылі справядчасць за вынікі (уведзена ў 2020 годзе). Спадзяемся, што гэта публікацыя дапаможа вам эфектыўна ствараць праекты і збіраць грошы на іх рэалізацыю.

Ізабэла Дэмбіцка-Старска / Izabela Dembicka-Starska

Ці ведаеце, што?

Для няўрадавых арганізацый Польшчы ў 2020 г. крыніцамі даходаў былі сярод іншых: крыніцы структур мясцовага самакіравання (53%), урада і цэнтральных органаў улады (27%), падтрымка ад агульнанацыянальных арганізацый (14%), фонды Еўрапейскага звязу (11%), падтрымка ад замежных арганізацый (3%), замежныя крыніцы па-за Еўрапейскім звязам (3%).* У выпадку з усімі гэтымі грантадаўцамі неабходная ўмова – напісанне заяўкі, але перад гэтым – распрацоўка і планаванне праекта.

* Крыніца: Kondycja organizacji pozarządowych 2021, raport Stowarzyszenia Klon/Jawor, болей: kondycja.ngo.pl.

1. Спачатку праект, або пра адрозненні паміж праектам і заяўкай

Перадусім варта распавесці, чым адрозніваецца праект і заяўка, якая падаецца грантадаўцу.

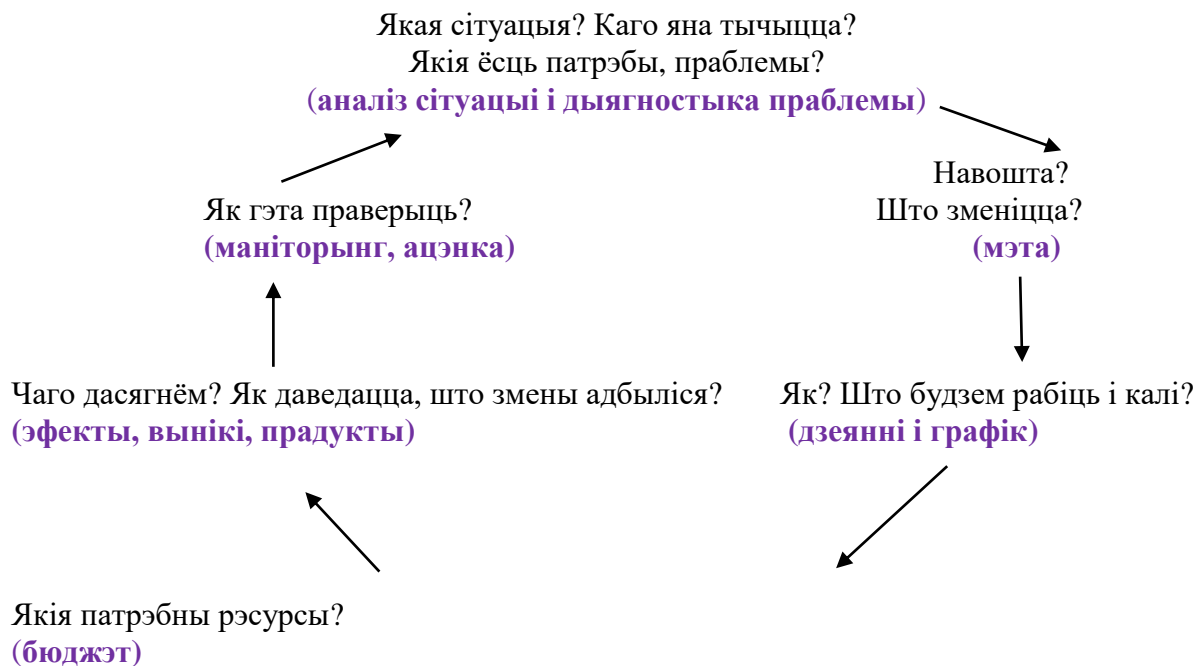
Праект – гэта не запоўнены фармуляр, які чакае грантадаўца. Праект – гэта перш за ўсё метада працы. А сацыяльны праект – гэта метада, які па вызначэнні павінен прывесці да пэўных грамадскіх змен (гэта значыць, змен у супольнасцях, людзях). Змен да лепшага, вядома.

1.1. Праектная логіка

Праект – гэта метада працы, вынік запланаваных дзеянняў.

Для добрага планавання неабходна ведаць рэчаіснасць, у якой мы працуем. Такія веды можна атрымаць з уласнага досведу, назіранняў, але таксама, што важна, з надзейнага аналізу даступных вонкавых крыніц дадзеных (напрыклад, з афіцыйнай статыстыкі). Зыходзячы з гэтага, мы можам вызначыць, што мы хочам змяніць і як. Так мы зможам сфармуляваць свае мэты і метады дзеянняў. Ведаючы, што і як мы хочам змяніць, мы можам запытацца, што нам для гэтага патрэбна, колькі гэта будзе каштаваць і колькі часу зоймуць змены. Нарэшце, мы можам сказаць, якіх вынікаў чакаем і як мы будзем ацэньваць, ці сапраўды дасягнулі нашых першапачатковых мэт. Мы называем такі працэс мыслення і планавання **праектнай логікай**.

Калі перавесці наступныя пытанні ў паняцці, звязаныя з праектнай логікай, атрымаецца такая схема.



Звярніце ўвагу, што гэта дыяграма не поўная. Гэта азначае, што наш спосаб ацэнкі павінен даць адказ на пытанне, наколькі змянілася першапачатковая сітуацыя. Апошні ж

этап дае адказ на пытанне, ці дасягнулі мы пастаўленых мэт, ці ўдалося нам сапраўды змяніць частку рэчаіснасці да лепшага і якая сітуацыя цяпер.

Так спрошчана выглядае праектная логіка. Гэты замкнёны цыкл паказвае спосаб планавання дзейнасці, якая павінна прывесці да пэўных сацыяльных змен. Для нас вельмі натуральна думаць канкрэтна. Часта (і часцей за ўсё ў праектах) мы задаём сабе пытанне "як?", а не "чаму?" або "якая сітуацыя?", "якія патрэбы супольнасці?" З аднаго боку, гэта натуральна, а з іншага, на жаль, небяспечна. Можа аказацца, што наша найлепшая ідэя не вырашыць ніводнай праблемы і не захопіць іншых так моцна, як нам бы хацелася. Больш за тое, мы можам не знайсці групу, якая б захацела скарыстацца нашай ідэяй.

Напрыклад, будзем грамадскі цэнтр, у які дзеці не хочуць прыходзіць, або прапануем серыю навучальных курсаў, якія людзям непатрэбныя. Так адбываецца, бо мы не шчыра адказалі на першае пытанне пра патрэбы і праблемы нашай мэтавай групы. А сацыяльны праект павінен паўставаць у адказ на канкрэтную патрэбу або для вырашэння канкрэтнай, дыягнаставанай праблемы, якая маецца ў супольнасці. Таму справа не ў тым, каб пераканаць сябе, што ідэя выдатная і неабходная, а ў тым, каб абапірацца на максімальна аб'ектыўныя звесткі (напрыклад, на водгукі тых, на каго будуць накіраваны нашы дзеянні). Падрабязней пра аналіз сітуацыі і дыягностыку праблем ды патрэб мы пішам у другой частцы гэтага дапаможніка.

1.2. Логіка грантадаўцы

Да гэтага моманту мы рухаліся ў праектнай логіцы. Адпаведна, нічога не казалі пра заяўкі. Але чалавек, які хоць крыху разбіраецца ў гэтай тэме, заўважыць значнае падабенства паміж элементамі праектнай логікі і элементамі грантавай заяўкі. Гэта таму, што многія такія заяўкі абапіраюцца на праектную логіку. Формы, якія выкарыстоўваюць грантадаўцы, змяшчаюць пытанні пра праблему, мэты, дзеянні, бюджэт і г.д. Такія пытанні могуць быць у выглядзе ключавых слоў, з ужываннем розных азначэнняў і тэрмінаў або ў выглядзе разгорнутых пытанняў. Напрыклад, некалькі палёў заяўкі ў розных фармулярах.

ПРЫКЛАД

Дыягностыка: апісанне праблемы, аналіз сітуацыі, аналіз асяроддзя, аналіз мэтавай групы; характарыстыка заяўніка; праблемы і патрэбы заяўніка, абгрунтаванне праекта.

Мэта: мэта праекта; апісанне запланаваных змен.

Дзеянні: апісанне задачы; план дзеянняў і графік; дзеянні і іх абгрунтаванне.

Вынікі: апісанне чаканых вынікаў; вынікі і паказальнікі; чаканыя дасягненні праекта.

Бюджэт: каштарыс; разлік выдаткаў рэалізацыі дзейнасці; бюджэт дзейнасці.

Ацэнка: кіраванне праектам; ацэнка; метады ацэнкі.

Як бачыце, фундатары маюць вялікую свабоду ў фармулёўках. Разнастайнасць фармуляраў і фармулёвак выклікае душэўны хаос у тых, хто запаўняе заяўкі на гранты. Але грантадаўцы маюць права задаваць нам пытанні па-рознаму. Часам пытанняў у заяўках больш і яны тычацца канкрэтных момантаў, звязаных з прадметам грантавага конкурсу. Часам пытанняў менш і яны вельмі дакладныя. Такім чынам, пры падачы заявак на гранты заўсёды важна ўважліва азнаёміцца з палажэннямі, інструкцыямі або рэкамендацыямі для заяўнікаў, якія тлумачаць, што павінна быць у асобных частках

фармуляраў. Аднак у большасці грантавых конкурсаў формы заяўкі ўлічваюць праектную логіку, пра якую ішла гаворка вышэй.

1.3. Праект і заяўка

Заяўка – гэта не што іншае, як прапанова аб рэалізацыі нашага праекта (або ягонай часткі), прадстаўленая грантадаўцу ў патрэбным яму фармаце.

Заяўка – гэта проста просьба аб фінансаванні, гэта форма здабыцця сродкаў на канкрэтны сацыяльны праект або ягоную частку. Заяўкі, якія падаюцца розным грантадаўцам, адрозніваюцца: аб'ёмам, формай, патрабаваннямі. Таму заўжды важна азнаёміцца з умовамі грантадаўцы і ўважліва прачытаць палажэнні, інструкцыі і іншыя дакументы. А калі нешта незразумела, варта спытаць!

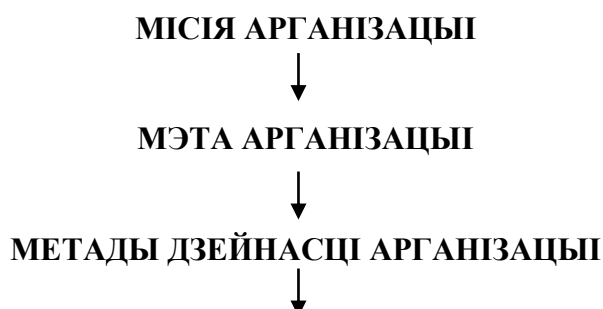
Сацыяльны праект	Заяўка
Метады дзеянняў, дасягнення грамадскіх змен	Інструмент для здабыцця грошай на рэалізацыю сацыяльнага праекта
Вынік планавання	Апісанне праекта (прапанова) у канкрэтным фармуляры
Ствараецца (найчасцей) групай людзей	Можа быць напісаны адной асобай

Праект – гэта вынік планавання. Апісвае рэчаіснасць, акрэслівае час, кірункі і шляхі змен, вызначае неабходныя для гэтага рэсурсы. Распрацоўка праекта – гэта працэс планавання, у якім павінна ўдзельнічаць каманда, якая будзе яго ажыццяўляць (тады эфект значна лепшы, чым калі планаваннем займаецца толькі адзін чалавек). Запаўненне ж заяўкі – тэхнічная і адміністрацыйная функцыя, якую можа выканаць адна асоба.

Можа ўзнікнуць пытанне: каму мы падаём праект? Дык вось: праекты мы не падаём. Гатовыя праекты – гэта наш працоўная прылада. Яны вызначаюць змены, якія мы хочам унесці, а таксама інструменты, якія спатрэбяцца для гэтага. Заяўка ж – гэта толькі спосаб (адзін з многіх) атрымання рэсурсаў, неабходных для рэалізацыі праекта. Такім чынам, добры праект – аснова для падачы добрай, лагічнай і паслядоўнай заяўкі. А добрыя заяўкі атрымліваюць добрыя адзнакі.

Месца праекта і заяўкі ў арганізацыі

Калі б мы задумаліся пра тое, якое месца займаюць праект і заяўка ў нашай арганізацыі, то ў нас магла б атрымацца прыблізна такая схема.



САЦЫЯЛЬНЫЯ ПРАЕКТЫ



ГРАНТАВЫЯ ЗАЯЎКІ

Заяўкі знаходзяцца ў канцы гэтай іерархіі. Яны з'яўляюцца інструментам для атрымання фінансавання. Аднак для рэалізацыі праектаў грошы (а таксама іншыя рэсурсы) можам здабываць (і павінны!) таксама іншымі спосабамі, напрыклад, праз збор ахвяраванняў, фандрайзінг, выкарыстанне 1,5% падатку з фізічных асоб (у выпадку грамадска карысных арганізацый), пошук партнёраў і спонсараў, атрыманне ахвяраванняў у выглядзе рэчаў. Для рэалізацыі аднаго праекта можам падаць некалькі заявак, якія будуць адна адну дапаўняць. Пры гэтым асновай для прыцягнення сродкаў будзе добры план у выглядзе сацыяльнага праекта.

Пра тое, як ствараць добры праект, або як працаваць над яго асобнымі кампанентамі (аналіз і дыягностыка, мэта, дзейнасць, вынікі, бюджэт, ацэнка), пішам у наступнай частцы гэтага дапаможніка.

2. Як запланаваць і стварыць добры праект

Клуб па інтарэсах, спартовая пляцоўка або іх недахоп – не праблема для арганізацыі. Праблема – гэта тое, што вынікае з такога "недахопу" для канкрэтных людзей, супольнасці. Нас цікавяць праблемы і патрэбы сацыяльныя, а не інфраструктурныя. Пра тое, як правільна іх вызначаць, апавядаецца ў наступнай частцы гэтага дапаможніка.

2.1. Без гэтага няма праекта: аналіз сітуацыі і дыягностыка праблемы (патрэб)

Якую маем сітуацыю? Якая праблема або патрэба? Каго (якой групы) тычыцца?

Калі падчас трэнінгу спытаемся: "Якую праблему вы хочаце вырашыць?", "На якую патрэбу вы даяце адказ?" пачуем такое: нехапае клуба па інтарэсах, пляцоўкі для гульні, пазакласных заняткаў і таму падобнае. Аднак гэта не праблема, якая нас цікавіць у кантэксце сацыяльнага праекта. Часта можна пабачыць здзіўленыя твары ўдзельнікаў. Чаму гэта не праблема? Таму што праблема не ў самім "недахопе заняткаў", а ў тым, што з гэтага недахопу вынікае, што ён выклікае. Напрыклад, недахоп агульнадаступнай спартыўнай пляцоўкі можа прывесці да зніжэння фізічнай актыўнасці моладзі, нізкай матывацыі да заняткаў спортам і г.д.

Пошук праблем, даследаванне патрэб

Ніхто з нас не хоча мець праблем. Але дзякуючы таму, што ёсць праблемы і патрэбы (сінонімамі тут могуць быць цяжкасці або, больш пазітыўна, выклікі), нашы арганізацыі могуць функцыянаваць. Сутнасць працы арганізацыі заключаецца ў пазітыўных зменах у асяроддзі, у якім яна дзейнічае, напрыклад, у паляпшэнні становішча людзей з інваліднасцю, умацаванні праэкалагічных пазіцый, пашырэнні доступу да спорту і г.д. Кожная з гэтых змен – вынік патрэб пэўнай сацыяльнай групы.

Менавіта з вызначэння і апісання такой групы мы пачынаем аналіз і дыягностыку сітуацыі.

Праводзіць такі аналіз і дыягностыку варта ў 5 этапаў, адказваючы на некалькі пытанняў.

Пытанне 1: Для каго, з кім будзем працаваць? Каго (якой групы/мэтавых груп) тычыцца сітуацыя? Хто мае праблему, патрэбу?

Мэтавая група – гэта людзі, на якіх накіравана наша дзейнасць. Яны будуць удзельнікамі і ўдзельніцамі праекта. Праект зменіць або палепшыць іх становішча. Гэта асобы, праблемы якіх мы хочам вырашыць або на патрэбу якіх мы даём адказ. Хто яны – залежыць ад мэт нашай арганізацыі. Гэта могуць быць, напрыклад, людзі з інваліднасцю, настаўнікі, беспрацоўная моладзь да 25 гадоў і г.д. Гэта дакладна акрэсленая група людзей, з якой мы хочам працаваць.

ПРЫКЛАД

Мая група: удзельнікі няўрадавых арганізацый.

Пытанне 2: Адкуль гэта мэтавая група?

Гэта другое ключавое пытанне, якое мы сабе задаём падчас аналізу сітуацыі. Адказам можа быць геаграфічны абшар (напрыклад, людзі з інваліднасцю са Скаўронку¹, або моладзь з канкрэтнага раёна, схільная да алкагольнай залежнасці) або структура (напрыклад, студэнты мясцовага ўніверсітэта або супрацоўнікі Цэнтра сацыяльнага абслугоўвання насельніцтва).

ПРЫКЛАД

Мая група: удзельнікі няўрадавых арганізацый са Скаўронку.

Пытанне 3: Што можна (і патрэбна) даведацца пра мэтавую групу, а таксама з якіх крыніц?

Калі мы ўжо ведаем нашу мэтавую групу і адкуль яна, то можам пераходзіць да патэнцыйных крыніц інфармацыі пра ейнае становішча. Дадзеныя, якія мы збіраем, павінны быць максімальна аб'ектыўнымі, а іх крыніца – надзейнай. Лепш за ўсё карыстацца афіцыйнай інфармацыяй, даступнай кожнаму, напрыклад, звесткамі мясцовага статыстычнага ўпраўлення, паліцыі, сацыяльнай службы, вынікамі апытанняў. Таксама карысным будзе наш досвед працы з гэтай мэтавай групай у папярэдніх праектах нашай арганізацыі. Мы таксама можам правесці ўласныя даследаванні, напрыклад, інтэрв'ю з пэўнымі людзьмі, анкетаванне або прааналізаваць звесткі з нашых сацыяльных сетак.

Інфармацыя, якую мы збіраем, павінна тычыцца загадзя вызначанай тэрыторыі. Напрыклад, калі наша мэтавая група – людзі з інваліднасцю са Скаўронку, то крыніцамі інфармацыі пра іх могуць быць мясцовыя дакументы, якія апісваюць гэту з'яву, адпаведны аддзел мэрыі (там мы даведаемся, напрыклад, пра колькасць такіх людзей, наяўнасць безбар'ернага асяроддзя і перашкод), аддзел працы і занятасці (пра маштабы

¹ Даня, прыведзеныя ў публікацыі, выкарыстаны ў якасці прыкладаў, а назва мясцовасці ўмоўная.

беспрацоўя), цэнтр сацыяльнага абслугоўвання (пра матэрыяльнае становішча). У выпадку студэнтаў мясцовага ўніверсітэта крыніцамі дадзеных могуць быць: дэканат універсітэта, студэнцкія рады, інфармацыя пра ўніверсітэт у сацыяльных сетках, інтэрв'ю з выкладчыкамі або самімі студэнтамі. Крыніцы павінны адпавядаць групе і тэрыторыі, або таму, што мы вызначылі, адказваючы на першыя два пытанні.

ПРЫКЛАД

Мае крыніцы інфармацыі:

- мясцовы Цэнтр дапамогі няўрадавым арганізацыям (пра актыўнасць арганізацый, галоўныя праблемы, з якімі яны звяртаюцца, колькасць такіх структур, валанцёраў – магчыма, яны маюць такія статыстычныя звесткі),
- упаўнаважаны гарадскога галавы ў сферы супрацоўніцтва з няўрадавымі арганізацыямі (дадзеныя пра супрацоўніцтва з мясцовымі органамі самакіравання, асноўныя праблемы арганізацый, удзел арганізацый у грантавых конкурсах, дадзеныя праверкі арганізацый),
- spis.ngo.pl (колькасць арганізацый, якія дзейнічаюць на дадзенай тэрыторыі),
- мясцовы цэнтр дапамогі сям'і (пра дзейнасць арганізацыі, пра супрацоўніцтва ў галіне сацыяльнай дапамогі),
- інтэрв'ю з лідарамі найбольш актыўных няўрадавых арганізацый (пра праблемы арганізацый),
- размовы з журналістамі мясцовых медыя (пра стаўленне да такіх арганізацый у медыя, пра супрацоўніцтва з указаннем найбольш заўважных і вядомых на мясцовым узроўні арганізацый),
- мясцовыя і тэматычныя суполкі ў інтэрнэце (іх колькасць, колькасць іх удзельнікаў).

Спачатку трэба сабраць інфармацыю з вызначаных крыніц і прааналізаваць. Толькі пасля гэтага можна пераходзіць да наступнага кроку.

Пытанне 4: Які памер нашай мэтавай аўдыторыі?

Гэта вельмі канкрэтнае пытанне. І патрабуе кароткага адказу. Вам трэба вызначыць колькасць людзей, якіх мы акрэслілі ў якасці нашай мэтавай групы на дадзенай тэрыторыі. Гэту лічбу мы атрымаем на падставе сабранай інфармацыі.

ПРЫКЛАД

Мая група: Паводле дадзеных з spis.ngo.pl і адміністрацыі горада, у Скаўронку зарэгістравана болей за 100 няўрадавых арганізацый. Пры гэтым, паводле звестак Цэнтра дапамогі няўрадавым арганізацыям, фактычна дзейнічае болей за палову з іх (каля 60) – вядзе ўласную дзейнасць, удзельнічае ў трэнінгах і сустрэчах). Можна сказаць, што мэтавая група складае ў сярэднім 2 чалавекі ад кожнай дзейнай арганізацыі – гэта значыць, каля 120 чалавек.

Пытанне 5: Якія ў маёй групы праблемы і патрэбы?

Ведаючы, пра каго пытаемся, на якой тэрыторыі, якая велічыня мэтавай групы і на падставе якіх звестак мы разважаем, мы можам пераходзіць да вызначэння праблем і патрэб. Заўважым, колькі працы трэба прыкласці, каб добра падрыхтавацца да гэтага кроку. Але глыбокі аналіз і дбайная падрыхтоўка павышаюць давер да нашых высноў.

Цяпер пераходзім да наступнай справы: запісваем поўны спіс вядомых нам праблем нашай мэтавай групы. Мы ствараем такі спіс на падставе інфармацыі, сабранай з

розных крыніц, а таксама на падставе папярэдняга досведу працы з мэтавай групай (калі ён у нас ёсць).

Праблемы, патрэбы маёй групы:

- малая колькасць працаўнікоў і працаўнічак з поўнай занятасцю не гарантуе стабільнае функцыянаванне арганізацыі,
- забеспячэнне тэхнікай і памяшканнем недастатковыя для дзейнасці,
- недастатковая падрыхтоўка персаналу (валанцёраў і супрацоўнікаў) для кіравання арганізацыяй,
- адчуванне фінансавай нестабільнасці,
- малая актыўнасць сябраў арганізацыі,
- недастаткова ведаў пра магчымасці пошуку сродкаў на дзейнасць,
- недахоп партнёрскай супрацы паміж арганізацыямі.

Калі вызначымся з поўным спісам праблем і патрэб, то можам выбраць:

- тыя, што здаюцца нам найбольш істотнымі для мэтавай групы (і далейшы аналіз пацвердзіць гэта),
- тыя, на якія мы маем найбольшы ўплыў: можам вырашыць ці зменшыць сваімі дзеяннямі.

ПРЫКЛАД

Праблемы маёй групы: недастатковая падрыхтоўка кадраў НДА ў Скаўронку для кіравання арганізацыяй.

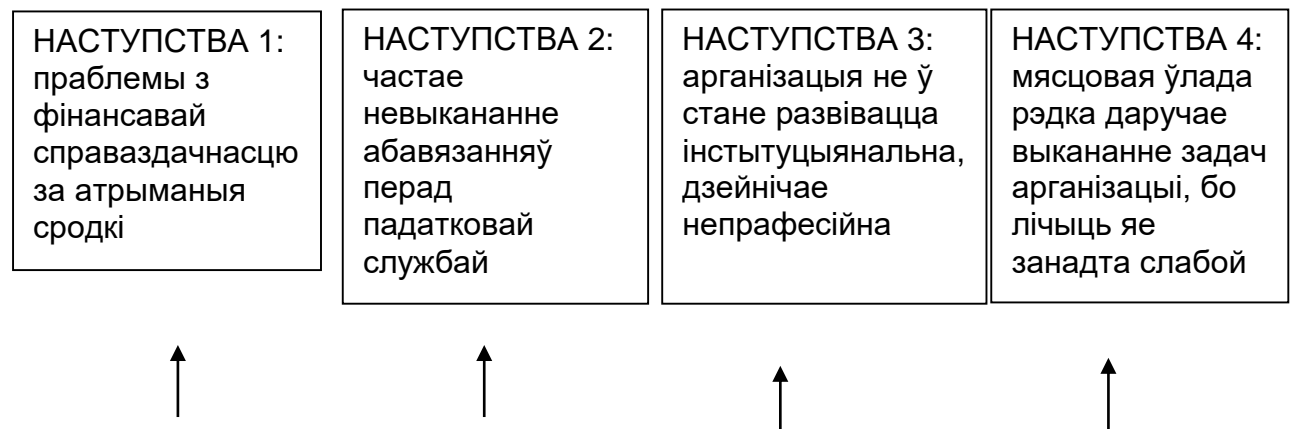
Стварэнне "дрэва праблем"

Цяпер нам трэба размясціць у правільным парадку: праблему, яе прычыны (адкуль яна бярэцца) і наступствы (да чаго прыводзіць). У гэтым нам дапаможа інструмент пад назвай "дрэва праблем". Запаўняючы яго, мы выкарыстоўваем усе звесткі і інфармацыю, сабраныя на папярэдніх этапах.

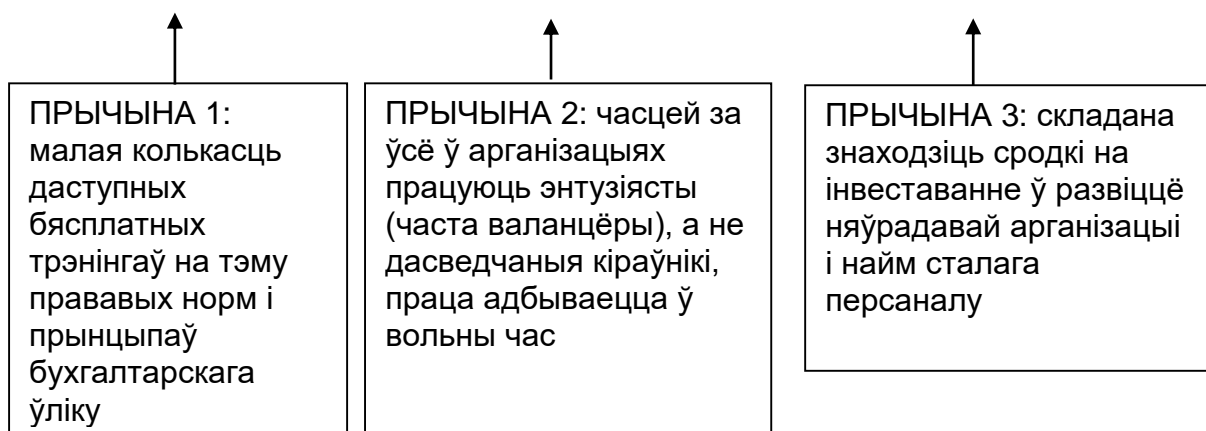
Вызначыце галоўную праблему

ПРАБЛЕМА: недастатковая падрыхтоўка кадраў НДА ў Скаўронку для кіравання арганізацыяй

II. Вызначыце прычыны і наступствы праблемы – як мага болей



ПРАБЛЕМА: недастатковая падрыхтоўка кадраў НДА ў Скаўронку для кіравання арганізацыяй



Стварэнне "дрэва праблем", іх прычын і наступстваў дазваляе структураваць нашы веды пра становішча, якое мы хочам выправіць. Гэта таксама дазваляе праверыць нашы дапушчэнні і пераканацца, ці дакладна мы займаемся сапраўднай праблемай і яе прычынамі, а не засяроджваемся на наступствах.

У прыведзеным вышэй прыкладзе мы можам прыйсці да высновы, што ПРЫЧЫНА 1 з'яўляецца вырашальнай: калі супрацоўнікам няма дзе атрымаць бясплатныя веды, яны не могуць кіраваць сваёй арганізацыяй. У той жа час наша арганізацыя можа адрэагаваць на гэту сітуацыю, бо мае досвед правядзення трэнінгаў для грамадскіх актывістаў і доступ да адпаведных кадраў.

Трэба памятаць, што на этапе аналізу сітуацыі і дыягностыкі праблем трэба захоўваць адкрытасць і быць гатовымі змяніць нашу канцэпцыю.

На аснове падрыхтаванай схемы ствараем апісанне абранай праблемы, ейных прычын і наступстваў, дапаўняючы схему лічбамі, сабранымі на папярэдніх этапах.

ПРЫКЛАД

Апісанне праблемы:

У Скаўронку зарэгістравана каля 100 арганізацый, але паводле ўпаўнаважанага гарадскога галавы ў сферы супрацоўніцтва з няўрадавымі арганізацыямі і мясцовага Цэнтра падтрымкі няўрадавых арганізацый, з іх дзейнічае крыху больш за палову (каля 60). Асноўная праблема арганізацый – недастатковая падрыхтаванасць персаналу для кіравання імі. З інтэрв'ю з прадстаўнікамі арганізацый мы бачым, што прычынай гэтай праблемы з'яўляецца, сярод іншага, малая колькасць бясплатных і даступных трэнінгаў на тэму прававых норм і прынцыпаў бухгалтарскага ўліку. У выніку арганізацыі не ведаюць, ці выконваюць яны ўсе свае абавязанні, напрыклад, перад падатковымі службамаі. Гэту інфармацыю пацвярджае і ўпаўнаважаны гарадскога галавы ў сферы супрацоўніцтва з няўрадавымі арганізацыямі. Гэта сведчыць пра тое, што прыкладна 30% арганізацый маюць праблемы з правільнай справяднасцю за атрыманыя дзяржаўныя субсідыі.

Самі арганізацыі заяўляюць, што прычына адсутнасці належнай кваліфікацыі іх кадраў у тым, што там працуюць энтузіясты, а не падрыхтаваныя менеджары. Працу, звязаную з кіраваннем арганізацыяй, часта выконваюць валанцёры, напрыклад, знаёмая бухгалтарка. Гэта азначае, што арганізацыя не можа развівацца інстытуцыянальна – павялічваць свае магчымасці для выканання прапісаных у статуце задач. Больш за 90% апытаных арганізацый назвалі прычынай такога становішча недахоп крыніц фінансавання, якое б дазваляла наймаць пастаянны персанал і інвеставаць у тэхнічныя ды чалавечыя рэсурсы. Адною з такіх крыніц можа быць выкананне грамадскіх задач, ускладзеных на мясцовую ўладу.

Аднак тут кола замыкаецца, бо мясцовая ўлада, успрымаючы арганізацыі як слабыя і непадрыхтаваныя для самастойнага вырашэння сур'ёзных задач, проста не дэлегуе ім іх. Таму наша дзейнасць будзе заключацца ў навучанні супрацоўнікаў арганізацый менеджменту, што становіцца адаб'ецца на іх развіцці.

Няўрадавая арганізацыя зацікаўлена ў сацыяльных зменах. Акрэсліваючы праблему і патрэбы, мы шукаем магчымасці змяніць людзей і асяроддзе.

Будаўніцтва грамадскага цэнтра можа быць адным з рашэнняў сацыяльнай праблемы (напрыклад, росту агрэсіі сярод непаўналетніх, адсутнасці альтэрнатывы для правядзення вольнага часу), але недахоп такога цэнтра сам па сабе не з'яўляецца праблемай. Дакладны аналіз праблемы дазваляе нам знайсці мноства рашэнняў, засяроджаных на самым важным – на зменах у людзях і супольнасцях. Першая ідэя неабавязкова павінна прывесці да вынікаў: магчыма, ніхто не захоча прыйсці ў грамадскі цэнтр. Можа аказацца, што замест будаўніцтва такога цэнтра дастаткова арандаваць аўтобус, каб вазіць дзяцей у гарадскі дом культуры, або арганізаваць у школе пасля ўрокаў бясплатныя заняткі, выкарыстоўваючы ўжо наяўную інфраструктуру.

Пры аналізе сітуацыі таксама варта звярнуць увагу на досвед нашай арганізацыі ў дадзенай тэме: ці працавалі мы ўжо з адпаведнай мэтавай групай, якія дзеянні спрацавалі, а якія не, якія мы робім высновы з папярэдніх праектаў, якія рэсурсы мы маем у сваім распараджэнні?

Перш чым напісаць свой праект, знайдзіце час пазнаёміцца і добра зразумець праблему і патрэбы тых, для каго хочаце працаваць.

2.2. Вызначэнне сацыяльных змен: мэта праекта

Навошта мы рэалізуем праект? Якія змены павінны адбыцца?

Мэты праекта павінны акрэсліць, што зменіцца для мэтавай групы або што зменіцца ў супольнасці, у якой мы рэалізуем праект. У гэтай частцы дапаможніка зоймемся другім элементам праектнай логікі – фармуляваннем мэт праекта.

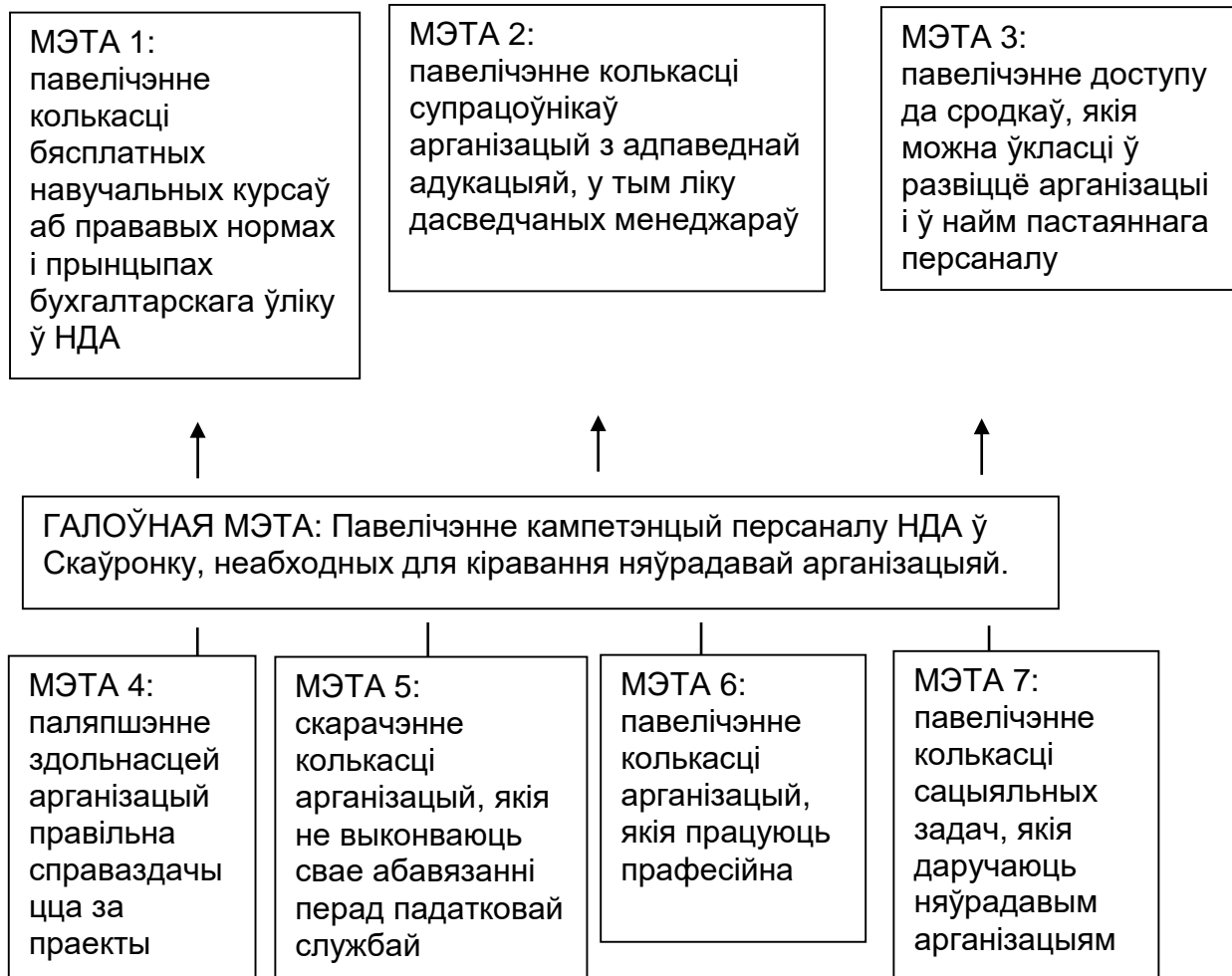
Фармуляванне мэт

Кажучы каратка, мэта апісвае змены, якіх мы хочам дасягнуць у выніку рэалізацыі праекта. Мэты акрэсліваюць тое, што зменіцца для мэтавай групы або што зменіцца ў асяроддзі, у якім мы рэалізуем праект. Мэты апісваюць, напрыклад, якія веды атрымаюць чальцы мэтавай групы, што новага яны даведаюцца, як палепшацца іх

навыкі, як зменіцца іх сітуацыя ў галіне, якой тычыцца праект. Мэта вызначае, наколькі мы памяншаем негатыўныя наступствы апісанай раней праблемы.

Мэты могуць быць станоўчай інверсіяй "дрэва праблем" з папярэдняга раздзелу. Давайце паглядзім, што адбудзецца, калі мы выканаем такую аперацыю.

Дрэва мэт



На гэтым этапе былі пастаўлены выдатныя мэты, і кожны чытач гэтага дапаможніка, напэўна, пагодзіцца, што іх трэба дасягнуць. Але самае галоўнае ў правільна сфармуляванай мэце, каб пасля завяршэння праекта можна было сказаць: "Так! Мы гэта зрабілі! Мы дасягнулі мэт, якія ставілі перад сабой". Калі ж мы паглядзім на прыведзеную вышэй схему з гэтай пазіцыі, то акажацца, што арганізацыя не мае ніякага ўплыву на некаторыя мэты. А іншыя могуць быць дасягнуты, але ў больш працяглай перспектыве, чым меркаваны тэрмін рэалізацыі праекта. Адсюль вынікае, што мэта павінна быць сфармулявана так, каб можна было адзначна пераканацца, у якой ступені і ці ўвогуле яна дасягнута. Таму мы павінны дакладна вызначыць, чаго ці каго мэта тычыцца, у якой ступені, на якой тэрыторыі і калі будзе дасягнута.

SMART-мэта

Карысным тут з'яўляецца вызначэнне мэт з дапамогай SMART-крытэрыяў (SMART з англійскай – разумны, скрытны). Як сфармуляваць мэту, каб яна была "разумная і скрытная"? SMART – гэта не тэхніка для пошуку мэты, а для вызначэння яе рыс. Мэта павінна быць:

S – specific – дэталёвая, канкрэтная (з мэты павінна ясна вынікаць, якіх змен і дзе хочам дасягнуць)

M – measurable – вымерная (мы павінны мець магчымасць памераць мэту, яна павінна змяшчаць у сабе паказальнікі (напрыклад, звесткі), якія можна будзе выкарыстаць пры "падліку")

A – acceptable/accurate – прымальняя, дакладная (мэта павінна быць адэкватнай і адпавядаць дыягнаставаным патрэбам, а таксама вынікаць непасрэдна з праведзенага аналізу)

R – realistic – рэалістычная (наша арганізацыя павінна быць у стане дасягнуць мэту)

T – timebound – акрэсленая ў часе (у мэце павінна быць указана, за які час адбудуцца змены)

Калі наша мэта мае кожную з гэтых рыс, тады гэта SMART-мэта.

Давайце паглядзім на наша "дрэва мэт". Пачнём з галоўнай мэты.

ПРЫКЛАД

Павелічэнне кампетэнцый персаналу НДА ў Скаўронку, неабходных для кіравання няўрадавай арганізацыяй.

Гэта мэта не канкрэтная і не паддаецца вымярэнню. Цяжка сцвярджаць, наколькі яна дакладная і рэалістычная, бо ў ёй няма інфармацыі, ці хочам мы дасягнуць паляпшэння ва ўсіх няўрадавых арганізацыях ці толькі ў асобнай групе такіх структур. Таксама няма інфармацыі пра час, за які мы хочам дамагчыся змен.

Давайце папрацуем хвілінку, каб наша мэта пачала адпавядаць SMART-крытэрыям. Нам бракуе інфармацыі пра колькасць людзей і тэрыторыю, на якой будзем дзейнічаць. Пры апісанні праблемы (у папярэднім раздзеле) мы казалі, што гэта будучы арганізацыі са Скаўронку, а памер мэтавай групы складзе прыкладна 120 чалавек (па 2 асобы ад актыўнай НДА).

Паправім нашу мэту.

ПРЫКЛАД

Павелічэнне кампетэнцый каля 120 чалавек з ліку персаналу НДА ў Скаўронку, неабходных для кіравання няўрадавай арганізацыяй.

Дапаўненне такой інфармацыяй робіць мэту з пункту гледжання SMART "разумнейшай". Аналізуем далей: нам бракуе інфармацыі пра тое, за які час мы хочам дасягнуць мэты. Наш праект будзе доўжыцца год – дадаём гэта ў мэту.

ПРЫКЛАД

Павелічэнне цягам года кампетэнцый каля 120 чалавек з ліку персаналу НДА ў Скаўронку, неабходных для кіравання няўрадавай арганізацыяй.

Задомся яшчэ двума ключавымі пытаннямі: ці дакладная наша мэта і ці магчыма яе дасягнуць? Безумоўна, дакладная – аналіз паказвае, што пра такую патрэбу заявілі самі арганізацыі. Аднак гэта не вельмі рэалістычна, улічваючы, між іншым, патэнцыял арганізацыі, папярэдні досвед падобнага віду дзейнасці, маштаб (неабходнасць прыцягнуць на 2 чалавекі ад кожнай арганізацыі і меркаванья выдаткі на гэта). Мы рэальна ацэньваем, што можам дапамагчы 20-25 арганізацыям цягам году, падтрымліваючы максімум на 2 чалавекі ад кожнай структуры.

На гэтым этапе вызначаем, якой будзе канчатковая мэтавая група праекта. Як мы пісалі ў папярэднім раздзеле, змены ў праекце магчымы на кожным этапе працэсу планавання.

Цяпер давайце ўдакладнім нашу мэту.

ПРЫКЛАД

Павелічэнне цягам аднаго года кампетэнцый 40-50 чалавек з ліку персаналу НДА ў Скаронку, неабходных для кіравання няўрадавай арганізацыяй.

Задаючы сабе дыяпазон у 40-50 чалавек, мы забяспечваем гнуткасць рэалізацыі праекта, на той выпадак, калі, напрыклад, ад любой з арганізацый падасць заяўку толькі адзін чалавек або падчас мерапрыемстваў нехта адмовіцца па выпадковых прычынах.

Варта папрацаваць над мовай, на якой была напісана мэта. "Паляпшэнне кампетэнцый, неабходных для кіравання" не да канца тлумачыць, пра якія кампетэнцыі ідзе размова. Усё-ткі нас цікавяць веды і навыкі, якія дазваляць кіраваць асацыяцыямі і фондамі ў адпаведнасці з заканадаўствам, а таксама развіваць іхную дзейнасць. Мы ўносім гэтыя папраўкі, і ў канчатковым выніку наша мэта гучыць так.

ПРЫКЛАД

Павелічэнне цягам аднаго года ведаў і навыкаў, неабходных для кіравання няўрадавай арганізацыяй у адпаведнасці з заканадаўствам, у 40-50 чалавек з НДА Скаўронку.

Вымернасць

Адной з найважнейшых асаблівасцей SMART-мэты з'яўляецца вымернасць. Мы павінны ўмець аб'ектыўна вызначыць, ці дасягнута мэта. Мэта можа быць вымерана рознымі спосабамі – ад самых простых, напрыклад, праверка наведвальнасці або збор меркаванняў удзельнікаў, да больш складаных, напрыклад, праверка ведаў да і пасля навучання або атрымання ўдзельнікамі сертыфікатаў, якія пацвярджаюць іх веды і навыкі ў пэўнай галіне (напрыклад, завяршэнне курсу па менеджменту). Важнай інфармацыяй з'яўляецца колькасць чалавек, якую мы пазначылі ў мэце (40-50), і ўказанне на тое, адкуль гэтыя людзі (арганізацыі са Скаўронку). Чым больш старанна мы фармулюем мэту, тым прасцей пасля завяршэння праекта вызначыць, ці яна была дасягнута.

Аналіз кожнай мэты

Мы праводзім такі аналіз для кожнай мэты, пастаўленай у праекце. Галоўнае – вызначыць, ці з'яўляюцца мэты дасягальнымі (г.зн. ці ўлічваем мы, незалежна ад

нашых амбіцый, магчымасць дасягнення канкрэтнай мэты). Улічваючы досвед арганізацыі, мы ведаем, ці можам мы павялічыць колькасць семінараў, прысвечаных фармальна-прававым абавязкам, і ці варта дадаць да прапановы навучанне фінансавай справаздачнасці. Такім чынам, наша арганізацыя можа дасягнуць МЭТЫ 1 і 4. Гледзячы праз прызму гэтага крытэрыю, можна выкрасліць з нашай схемы МЭТУ 2, МЭТУ 3, МЭТУ 6 і МЭТУ 7. Арганізацыя не мае адпаведных рэсурсаў або магчымасцяў наймаць новых спецыялістаў або павялічыць колькасць сродкаў для развіцця арганізацыі. І мы маем вельмі абмежаваны ўплыў на павелічэнне колькасці сацыяльных задач, якія даручаюць няўрадавым арганізацыям.

Можам меркаваць, што дзякуючы ўдзелу ў праекце арганізацыі сапраўды будуць лепш развівацца, а значыць, узрасце іх патэнцыял і гатоўнасць выконваць сацыяльныя задачы. Аднак гэта будзе доўгатэрміновы эффект ад праекта, а не вынік, які мы можам вымераць і за дасягненне якога можам узяць поўную адказнасць. Мы таксама ўключаем такія (доўгатэрміновыя) эфекты ў праект, але ў іншай частцы праектнай логікі, якая будзе абмяркоўвацца ў наступных раздзелах.

Мова мэт

Давайце яшчэ раз прачытаем нашы мэты. Звернем увагу на словы, якія паўтараюцца: павелічэнне, развіццё, умацаванне. Яны тут невыпадкова. Гэта тыя словы, якія мы выкарыстоўваем, калі фармулюем мэты – гаворым пра змены, пэўную дынаміку. Словы ў прыведзеных вышэй прыкладах у першую чаргу кажуць пра павелічэнне нечага. Вядома, для іншых мэт – у залежнасці ад выяўленых праблем і патрэб – мы можам выкарыстоўваць словы, якія кажуць пра скарачэнне або абмежаванне.

ПРЫКЛАД

Зніжэнне цягам 6 месяцаў мінімум на 50 чалавек колькасці беспрацоўных жанчын ва ўзросце 40-50 гадоў у Скаўронскім павеце.

Альбо:

Памяншэнне лічбавага адчужэння сярод маладых людзей ва ўзросце 15-25 гадоў у вёсках Галомбкі, Врубле Вельке, Чапле Малэ цягам 2 гадоў.

Відавочна, фармулюючы дзве вышэйзгаданыя мэты, дыягностыка праблемы павінна ўключаць звесткі з надзейнага і дакументальна пацверджанага аналізу пра маштаб з'явы, на якую мы хочам паўплываць. Таму ў першым выпадку трэба прывесці колькасць беспрацоўных жанчын у раёне, а ў другім – акрэсліць маштаб лічбавай адчужанасці (напрыклад, колькі людзей у названай узроставай групе не маюць доступу да інтэрнэту і не маюць неабходных навыкаў, каб карыстацца інтэрнэт-рэсурсамі).

Мэты, метады і дзеянні

Мэты акрэсліваюць змены, якія павінны адбыцца ў людзях, супольнасцях. Мэты – гэта не метады і дзеянні, напрыклад:

- Пабудова спартовай пляцоўкі, абсталяванне спартовым інвентаром памяшкання – гэта канкрэтныя дзеянні, з дапамогай якіх дасягаецца мэта, напрыклад: павелічэнне магчымасцей (для акрэсленай групы асоб на пэўнай тэрыторыі) для таго, каб актыўна і бяспечна бавіць час.

- Арганізацыя фотавыставы – гэта таксама дзеянне, якое можа быць часткай праекта. Мэтай такога дзеяння можа быць павелічэнне цікавасці (у каго і дзе?) да сучаснага мастацтва.
- Рэалізацыя рэабілітацыйнай праграмы – гэта таксама дзеянне. Тут мы павінны сябе спытаць, навошта гэта праграма? Чыю сітуацыю (якой групы) і як павінна змяніць? Мэтай у дадзеным выпадку можа быць, напрыклад, паляпшэнне здольнасці людзей з фізічнымі абмежаваннямі (іх колькасць, дзе знаходзяцца) самастойна функцыянаваць у паўсядзённым жыцці.

Фармулюючы мэту, мусім заўжды звяртаць увагу, ці наша мэта – гэта не метады вырашэння праблемы, або форма дзейнасці, якую хочам ажыццяўляць у межах нашага праекта. Калі мы не ўпэўнены, правяраем, ці адказвае яна на пытанне: "Якія змены павінны наступіць?"

На гэтай стадыі планавання праекта добра акрэсленыя мэты павінны пакідаць прастору для свабоды ў выбары метадаў і відаў дзейнасці ў праекце. Мы ўжо пісалі, што стварэнне ўмоў для вольнага часу дзяцей у сельскай мясцовасці неабавязкова звязана з будаўніцтвам дома культуры. Можна, дастаткова арандаваць аўтобус, які будзе рэгулярна дастаўляць іх у суседні горад, дзе дзятва зможа бавіць час у прывабным цэнтры культуры? А выдаткі і эфектыўнасць такіх дзеянняў будуць больш рэальнымі. У прыкладзе, які мы абмяркоўвалі вышэй, павышэння ведаў і навыкаў удзельнікаў можна дасягнуць праз стацыянарнае навучанне, працу з кансультантам, набыццё адпаведнай літаратуры або стажыроўкі ў дасведчаных арганізацыях. Гэта можа быць запуск новага кірунку паслядыпломнай адукацыі або самаадукацыі, дзе ўдзельнікі будуць дзяліцца сваімі ведамі. Любы з гэтых метадаў можа быць эфектыўным для дасягнення змен, якія мы апісалі ў мэце. Як выбраць найлепшыя?

2.3. Мазгавы штурм: час для дзейнасці і графіка

Што будзем рабіць? Якія нашы дзеянні? Што адбудзецца? Хто і калі гэта зробіць?

Гэта наступны этап нашай працы ў адпаведнасці з праектнай логікай. Зараз разгледзім дзейнасць, якую будзем ажыццяўляць у праекце.

Натуральна, што калі мы хочам вырашыць праблему, то задумваемся пра канкрэтныя крокі. Маём у галаве 100 ідэй пра тое, што хочам (або павінны) зрабіць. Найлепей адразу. Але праектная логіка настойвае на іншай схеме: спачатку дакладны аналіз становішча і дыягностыка праблемы, патрэбы, а ўжо потым вымерная, канкрэтная, прадуманая мэта, і толькі пасля – планаванне дзеянняў. Такі шлях дазваляе нам пазбегнуць шэрагу ключавых памылак, якія часта здараюцца пры распрацоўцы праектаў, а потым і пры напісанні заявак, напрыклад:

- ажыццяўленне дзейнасці, якая не патрэбная мэтавай групе або якую не хоча мэтавая група,
- рэалізацыя дзейнасці, якая не адпавядае памеру і прычыне праблемы і не вырашае яе,
- рucinныя, схематычныя актыўнасці,
- планаванне дарагіх, неэфектыўных дзеянняў.

Выбар і планаванне дзеянняў

Калі наш аналіз быў глыбокім і на ягонай падставе мы вызначылі канкрэтныя мэты, то можам спакойна задумавацца над дзейнасцю. Аснова для яе планавання – мэта, якую мы сфармулявалі вышэй. Гучыць яна так.

ПРЫКЛАД

Павелічэнне цягам аднаго года ведаў і навыкаў, неабходных для кіравання няўрадавай арганізацыяй у адпаведнасці з заканадаўствам, у 40-50 чалавек з НДА Скаўронку.

Дзеянні праекта залежаць ад ягонай тэмы і мэтавай групы. Аднак мы можам паспрабаваць скласці спіс метадаў, якія найбольш часта выкарыстоўваюцца ў сацыяльных праектах:

- майстар-класы, навучанні,
- сустрэчы,
- канферэнцыі, семінары, лекцыі, дэбаты,
- стажыроўкі, навучальныя візіты,
- групавыя заняткі, адпаведныя спецыфіцы праекта (рэабілітацыйныя, спартовыя і г.д.),
- экспертызы, даследаванні,
- выдавецкая праца (брашуры, часопісы, кнігі),
- медыя: інтэрнэт-старонкі, праграмы на радыё і ТБ, артыкулы ў прэсе,
- сацыяльныя сеткі,
- грамадскія кампаніі,
- выставы,
- імпрэзы для мэтавых груп,
- конкурсы.

Наша мэта – павелічэнне ведаў і навыкаў у галіне кіравання няўрадавай арганізацыяй. Давайце цяпер задумаемся, якія магчымыя метады існуюць для дасягнення такой мэты. Веды і навыкі можам павялічваць, напрыклад:

- арганізуючы навучанні, майстар-класы стацыянарныя і анлайн,
- прапануючы ўдзел у лекцыях і канферэнцыях,
- арганізуючы навучальныя візіты, стажыроўкі ў іншых арганізацыях,
- прапануючы беспасярэдняе кансультаванне,
- выдаючы друкаваныя ці электронныя публікацыі на гэту тэму,
- праводзячы тэматычныя групы падтрымкі для прадстаўнікоў НДА.

Гэта спіс прыкладных метадаў, якія могуць выкарыстоўвацца ў праекце.

У апісанні праблемы мы адзначылі, што існуе мала даступных навучанняў на тэму кіравання няўрадавымі арганізацыямі. Ведаем таксама, што часта ў арганізацыях працуюць энтузіясты, валанцёры. Таму здаецца, што найбольш відавочная форма дасягнення нашай мэты – правядзенне навучанняў. Аднак мусім памятаць, што валанцёры хутчэй за ўсё маюць сталую працу, таму іх час на дадатковае навучанне вельмі абмежаваны. Таксама на падставе рэалізаванага год таму праекта ведаем, што даступнымі гадзінамі для кансультацый у фармаце 1:1 скарысталася меней людзей, чым мы чакалі.

Прапанаваныя метады павінны ўлічваць спецыфіку групы, на якую скіравана наша дзейнасць і рэсурсы, а таксама абавязна на высновы з папярэдніх праектаў (калі такія ў нас ёсць).

Як з мноства ідэй выбраць правільныя дзеянні? У праекце можам складаць кампазіцыю з розных актыўнасцей. Абіраем тыя, што адпавядаюць тром крытэрыям:

- у найбольшай ступені дазваляюць дасягнуць мэту праекта (**ЭФЕКТЫЎНЫЯ**),
- адпавядаюць патрэбам канкрэтнай мэтавай групы (**АДЭКВАТНЫЯ**),
- наша арганізацыя ў стане іх рэалізаваць (**РЭАЛЬНЫЯ**).

ПРЫКЛАД

Магчымыя метады ў маім праекце: Навучанні і майстар-класы, канферэнцыі, лекцыі, навучальныя візіты, стажыроўкі.

Для праекта найбольш адпаведнымі фарматамі будуць стацыянарныя навучанні і анлайн, арганізаваныя па выходных і ў другой палове дня. Важным элементам будзе канферэнцыя з майстар-класамі, арганізаваная на пачатку праекта. Падчас яе будзем рэкламаваць запланаваныя навучанні, а таксама абменьвацца досведам.

Дзейнасць у праекце:

- навучанне ў другой палове дня і на выходных,
- канферэнцыя з элементамі майстар-класаў.

Пры планаванні дзейнасці задумваемся пра яе маштаб (напрыклад, пра колькасць навучальных сесій), а таксама пра спосабы рэалізацыі. Гэта нам дапаможа вызначыць, колькі патрэбна часу, а таксама якія патрэбны рэсурсы (людзі, грошы, абсталяванне). Пададзім гэта ў табліцы.

Такая табліца для нашага праекта можа выглядаць наступным чынам.

Дзеянне	Колькасць, памер	Спосаб ажыццяўлення, тэматыка
Канферэнцыя	Аднадзённая канферэнцыя для прыблізна 80 чалавек	<ul style="list-style-type: none"> ● тэма: кіраванне няўрадавай арганізацыяй, ● у праграме 4 дыскусійныя панэлі з удзелам дасведчаных лідараў і лідарак, ● удзельнічаць будуць прадстаўнікі арганізацый са Скаўронку
Навучанне	30 навучальных гадзін (5 навучальных дзён) х 2 групы ўдзельнікаў	<ul style="list-style-type: none"> ● навучанне, якому папярэднічае ацэнка патрэб, ● праводзіць будуць трэнеры і трэнеркі з досведам у тэме, ● навучанне ў другой палове дня або на выходных ● час на адно навучанне – ад 5 да 8 гадзін, ● тычыцца будуць розных аспектаў кіравання няўрадавай арганізацыяй ● падрабязны аб'ём тэм, а таксама праграмы распрацуюць трэнеркі і трэнеры

		на падставе выяўленых падчас даследавання патрэб
--	--	--

Складанне графіка

Гэта асноўная інфармацыя пра запланаваную актыўнасць. Відавочна, і канферэнцыю, і навучанне немагчыма правесці без падрыхтоўкі. Кожнае дзеянне ў праекце павінна ўтрымліваць элемент падрыхтоўкі і падвядзення вынікаў. У гэтым дапаможа графік праекта, у якім заплануем час для кожнага дзеяння.

Фармулюючы мэту праекта, мы ўжо вызначылі тэрмін, за які хочам яе дасягнуць (цягам года). Значыцца, увесь праект будзе ісці адзін год.

Прыблізны графік нашага праекта можа выглядаць так:

Назва дзеяння	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Канферэнцыя												
Навучанне												

Варта звярнуць увагу, што ў табліцы няма назваў месяцаў. Графік улічвае, што праект будзе рэалізаваны цягам 12 месяцаў, але не паказвае, у якім канкрэтным месяцы і якога года распачнецца праект. Гэты графік кажа нам толькі пра тое, за які перыяд павінны мы выканаць запланаваныя дзеянні. Незалежна ад таго, у якім месяцы распачнём.

Падзел слупкоў на часавыя інтэрвалы (у нашым выпадку на месяцы) залежыць ад перыяду рэалізацыі праекта, а таксама ад характару і інтэнсіўнасці нашай дзейнасці. Калі наш праект будзе ісці адзін квартал, то лепей у графіку распісаць час рэалізацыі задач па тыднях. Калі ж некалькі гадоў – лепей выкарыстоўваць падзел на кварталы ці паўгоддзі.

У графіку мы не пазначаем дакладныя даты рэалізацыі дзеянняў (напрыклад, даты навучанняў), а толькі прыблізныя тэрміны іх пачатку і завяршэння. Гэта важна для захавання гнуткасці праекта. Падрабязныя графікі працы распрацоўваюцца толькі падчас рэалізацыі праекта, а не пры ягоным першапачатковым планаванні.

Як мы пісалі вышэй, для кожнага дзеяння мы прадугледжваем час для падрыхтоўкі і падвядзення вынікаў. Падрыхтоўка канферэнцыі звязана з іншымі задачамі, чым падрыхтоўка навучанняў, таму для кожнага віду дзейнасці асобна апісваем колькасць патрэбнага часу.

Варта падкрэсліць, што метады і дзеянні, якія выбіраем для рэалізацыі, могуць мець сваю спецыфіку пры іх падрыхтоўцы.

Напрыклад, плануючы выданне публікацый, мусім зарэзерваваць час на пошук аўтараў, напісанне тэкстаў, набор і друк публікацыі, а таксама яе далейшы распаўсюд. У выпадку з імпрэзамі, асабліва масавымі, мусім мець час на пошук, запрашэнне і абмеркаванне ўмоў з вядоўцамі ды выступоўцамі, на дамову з аховай, на атрыманне дазволу, на арэнду памяшкання і неабходнага абсталявання.

Калі на этапе планавання мы прапусцім падрыхтоўку, то можа аказацца, што пры рэалізацыі нам хутчэй за ўсё не хопіць часу. А значыць, цалкам праект ці асобны від дзейнасці не будзе выкананы, або мы проста з ім спознімся. Не забывайцеся таксама, што нам трэба розная колькасць часу на рэгулярныя ды рucinныя задачы, і на тгя, з якімі будзем мець справу ўпершыню, таму што для апошніх мы яшчэ павінны выпрацаваць схему дзеянняў.

У нашым праекце мы вырашылі праводзіць навучанні. Мусім памятаць, што яны патрабуюць дэталнага аналізу патрэб іхных будучых удзельнікаў. Праводзіць такі аналіз падчас планавання праекта не мусім, але ў графік павінны закласці час на распрацоўку пытанняў, на рассылку анкет, збор адказаў і далейшы іх аналіз.

Калі ўлічым усё гэта, наш графік будзе выглядаць так:

Назва дзеяння	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1. Канферэнцыя												
1.1. Распрацоўка праграмы канферэнцыі												
1.2. Запрашэнне панэлістаў і панэлістак на канферэнцыю												
1.3. Запрашэнне ўдзельнікаў												
1.4. Арэнда залы, а таксама арганізацыя кетэрыngu												
1.5. Распрацоўка матэрыялаў канферэнцыі												
1.6. Правядзенне канферэнцыі												
1.7. Выданне матэрыялаў канферэнцыі												
2. Навучанне												
2.1. Вывучэнне патрэб мэтавай групы												
2.2. Запрашэнне трэнераў і трэнерак												
2.3. Правядзенне навучанняў												
2.4. Ацэнка навучанняў												

Наш графік крыху расшырыўся. Мы дадалі этап падрыхтоўкі кожнага дзеяння, а таксама этап падвядзення вынікаў. Дадаткова ўсе дзеянні цяпер лагічна пранумараваныя. Такая нумарацыя дазволіць нам звяртацца да канкрэтных відаў дзеянняў у наступнай частцы праекта. Выкарыстанне гэтай тэхнікі дапамагае захоўваць сувязь з наступнымі часткамі праекта (напрыклад, з бюджэтам і вынікамі), а таксама палепшыць разуменне нашай логікі рэалізацыі дзейнасці.

У графіку з'явіліся зафарбаваныя клеткі. Яны паказваюць, у якім месяцы будзе рэалізаваны той ці іншы від дзейнасці. У выпадку дзеяння 2.3. (арганізацыя навучанняў) мы бачым, што яно будзе адбывацца з трэцяга (III) па дзясяты (X) месяц рэалізацыі праекта. Тым часам ацэнка адукацыйных імпрэз будзе праходзіць кожныя два месяцы (ад IV да XI).

Графік хады праекта ў выглядзе табліцы – вельмі зручны для планавання дзеянняў і размеркавання іх у часе, ён не дасць нам награвасціць усе дзеянні ў адзін месяц.

З такой табліцы таксама відаць, колькі часу можа заняць канкрэтнае дзеянне. Раней мы прадугледжвалі, што канферэнцыя будзе мець прамацыйны характар, падчас яе правядзення мы б маглі шукаць патэнцыйных удзельнікаў навучанняў. Але паводле складзенага вышэй плана канферэнцыя адбудзецца толькі ў чацвёртым месяцы рэалізацыі праекта і ажно ў другім месяцы пасля пачатку навучанняў. Таму мусім змяніць наш графік так, каб ён улічваў прамацыйную мэту канферэнцыі.

У кожным праекце мы павінны памятаць пра такія рэчы, як прамоцыя праекта, набор удзельнікаў і ўдзельніц, а таксама ацэнка.

Цяпер наш графік выглядае так:

Назва дзеяння	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1. Канферэнцыя												
1.1. Распрацоўка праграмы канферэнцыі												
1.2. Запрашэнне панэлістаў і панэлістак на канферэнцыю												
1.3. Запрашэнне ўдзельнікаў												
1.4. Арэнда залы, а таксама арганізацыя кетэрыngu												
1.5. Распрацоўка матэрыялаў канферэнцыі												
1.6. Правядзення канферэнцыі												

1.7. Выданне матэрыялаў канферэнцыі												
2. Навучанне												
2.1. Вывучэнне патрэб мэтавай групы												
2.2. Запрашэнне трэнераў і трэнерак												
2.3. Набор удзельнікаў і ўдзельніц												
2.4. Правядзенне навучанняў												
2.5. Ацэнка навучанняў												
3. Прамоцыя праекта												
3.1. Распрацоўка і распаўсюд прамацыйных матэрыялаў (улётка, інфармацыя для прэсы, пасты ў сацыяльных сетках)												
3.2. Пастаянныя кантакты з медыямі												
4. Ацэнка праекта												
4.1. Падрыхтоўка справаздачы пра ацэнку дзейнасці												

Мы скарацілі час на падрыхтоўку канферэнцыі. Гэта значыць, што за карацейшы тэрмін трэба выканаць больш працы, а значыць, верагодна, трэба заангажаваць болей выканаўцаў. Таксама мы дадалі паддзяенне 2.3 "набор удзельнікаў і ўдзельніц навучанняў", новае дзеянне 3 "прамоцыя праекта", а таксама новае дзеянне 4 "ацэнка праекта". У "ацэнцы" прадугледжана адно паддзяенне – падсумоўванне ўсяго праекта. Частковая ацэнка будзе выконвацца таксама пасля навучанняў (дзеянне 2.5.). Шырэй пра спосабы ацэнкі рэалізацыі праектаў, будзем гаварыць у наступных раздзелах дапаможніка.

Падрабязны графік дзейнасці павінен таксама ўлічваць падзел абавязкаў паміж людзьмі, якіх збіраемся прыцягнуць да рэалізацыі праекта. Да кожнага дзеяння (і магчыма, паддзяення) павінны дапісаць адказных за яго рэалізацыі.

У нашым праекце падзел адказнасці мог бы выглядаць наступным чынам:

Назва дзеяння	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Адказныя
1. Канферэнцыя													каардынатар/-ка праекта
2. Навучанне													арганізатар/-ка навучанняў
3. Прамоцыя праекта													спецыяліст/-ка ў прамоцыі
4. Ацэнка праекта													каардынатар/-ка праекта

Відавочна, што ў невялікіх праектах за выкананне канкрэтных дзеянняў часта адказвае каардынатар/ка. У большых праектах структура адказнасці шырэйшая, а задачы падзелены паміж большай колькасцю асоб.

Добра запланаваныя дзеянні – гэта ключ да спакойнай і сумленнай рэалізацыі праекта. Лепей болей часу патраціць на планаванне, чым потым мець праблемы з тэрмінамі выканання.

2.4. Час на падлікі: бюджэт (каштарыс) праекта

Колькі гэта каштуе? За колькі гэта можна зрабіць? Якія рэсурсы патрэбны? Дзе іх можна ўзяць?

Пераходзім да фінансавай часткі праекта. Навучымся сістэматызаваць і разлічваць выдаткі на нашу дзейнасць, або складаць каштарыс (бюджэт) праекта.

Каштарыс або бюджэт праекта – адзін з найважнейшых элементаў ацэнкі фінансавай эфектыўнасці праекта. Таму добра, каб ён быў зроблены з дакладнасцю, а ўсе выдаткі былі правільна разлічаны і лагічна абгрунтаваны.

Падрыхтоўка каштарыса

Каштарыс павінен быць:

- **Адпаведным праекту** – усе выдаткі, указаныя ў бюджэце, павінны адлюстроўваць запланаваныя дзеянні. Гэта азначае, па-першае, што ўсе запланаваныя дзеянні павінны быць ацэнены, а па-другое, не павінна быць выдаткаў, якія непасрэдна не звязаны з якім-небудзь дзеяннем. Таму не можам упісваць у бюджэт выдаткі на канферэнцыю або навучанне і г.д., калі яны не ўключаны ў апісанне дзейнасці праекта. Калі параўнаць праект з казкай, то бюджэт павінен расказваць тую самую казку, толькі з пункту гледжання выдаткаў.
- **Адэкватным праекту** – выдаткі ў бюджэце павінны быць абгрунтаваны канкрэтнымі дзеяннямі. Каштарыс павінен уключаць усе пакупкі паслуг і тавараў, неабходных для рэалізацыі праекта (напрыклад, закуп канцтавараў, арэнда канферэнц-залы, наём трэнера або трэнеркі). Усе выдаткі ў бюджэце павінны найпрост вынікаць з апісальнай часткі праекта і быць абгрунтаванымі (напрыклад, цяжка будзе патлумачыць куплю турыстычнага рыштунку для правядзення фотавыставы).

- **Рэальным** – у бюджэце выкарыстоўваем сумы, якія адпавядаюць рынкавым коштам. Калі яны нам невядомыя, то трэба спачатку запытацца ў прадаўцоў тавараў або паслуг, якія збіраемся набыць, пашукаць у інтэрнэце. Напрыклад, калі праект прадугледжвае арганізацыю імпрэзы, то варта прадугледзіць выдаткі на страхаванне ўдзельнікаў ад няшчасных выпадкаў, а нас саміх і валанцёраў (ці выканаўцаў) – ад грамадзянскай адказнасці. Калі не ведаем, колькі гэта можа каштаваць, то варта зрабіць некалькі тэлефанаванняў у страхавыя кампаніі, даведацца там, замест таго, каб упісваць выпадковыя лічбы (замалыя або завялікія).
- **Чытэльным** – чытэльнасць бюджэту можа разгледзець у дзвюх плоскасцях. Па-першае, як сістэматызаваныя выдаткі – у адпаведнасці, напрыклад, з чаргою запланаваных у графіку дзеянняў (напрыклад, выдаткі на навучанне, канферэнцыю, публікацыі) або у адпаведнасці з катэгорыямі выдаткаў (праезд, абсталяванне, вонкавыя паслугі, выдаткі на персанал). Па-другое, як разлічаныя выдаткі. Кожны асобны выдатак павінен быць разлічаны так, каб было зразумела, чаму атрымалася такая лічба. Напрыклад, кошт харчавання падчас сустрэч можа быць разлічаны такім чынам: 20 чалавек x 30 злотых x 3 сустрэчы = 600 злотых/сустрэча x 3 сустрэчы = 1800 злотых. Такі спосаб разліку ясна паказвае, адкуль узялася такая бюджэтная пазіцыя.
- **Карэктным** – або без матэматычных памылак. Найлепей складаць бюджэт на разліковым аркушы, правяраючы правільнасць формул і разлікаў.

Складанне спіса выдаткаў

У праектах найчасцей два віды выдаткаў:

- *Звязаныя з кіраваннем праектам – гэта выдаткі, якія мы нясе́м для таго, каб праект мог адбывацца ў нашай арганізацыі. Гэта перадусім адміністрацыйныя выдаткі: плата за офіс, святло, электрычнасць, тэлефон, інтэрнэт і т.п. Таксама да выдаткаў на кіраванне праектамі залічваецца аплата працы, напрыклад, каардынатара / каардынатаркі, бухгалтара / бухгалтаркі.*
- *Звязаныя з асноўнай дзейнасцю – гэта ўсе выдаткі на запланаваную ў межах праекта працу. Гэта могуць быць выдаткі на арганізацыю і правядзенне навучанняў (напрыклад, аплата працы вядоўцаў, арэнда залы, закуп матэрыялаў, кетэрынг), выдаткі на прамоцыю дзейнасці, пакупка матэрыялаў, неабходных для рэалізацыі праекта, выдаткі на ўдзельнікаў праекта (напрыклад, праезд, начлег, харчаванне).*

На першым этапе складання спіса выдаткаў праекта іх прасцей будзе падзяліць на дзве вышэйзгаданыя катэгорыі. У другой (выдаткі на асноўную дзейнасць) прапануем падзяліць іх на канкрэтныя дзеянні, прадугледжаныя ў графіку. Будзем выкарыстоўваць дзеянні з графіка, які мы склалі ў папярэдняй частцы дапаможніка.

У спіс выдаткаў уносім усе, якія ўзнікаюць у сувязі з ажыццяўленнем дзейнасці. На гэтым этапе не задумваемся, як пакрыем гэтыя выдаткі (напрыклад, з датацый, уласных сродкаў, працы валанцёраў, партнёрскай супрацы). Спіс выдаткаў павінен быць поўным, гэта дазволіць нам пазней вызначыць уласны ўнёсак (або тое, што мы самі ў стане бязвыплатна ўкласці або прафінансаваць з уласных сродкаў).

Пачнём з сістэматызацыі асноўных выдаткаў, звязаных з рэалізацыяй дзейнасці.

У папярэднім раздзеле мы вызначылі наступныя асноўныя дзеянні:

- канферэнцыя,
- навучанні,
- прамоцыя праекта,
- ацэнка праекта.

На падставе графіка складаем спіс выдаткаў для кожнага дзеяння:

1. Канферэнцыя:

- выдаткі на друк і рассылку запрашэнняў,
- выдаткі на асноўную распрацоўку матэрыялаў канферэнцыі,
- складанне і друк матэрыялаў канферэнцыі,
- аплата працы вядоўцы,
- аплата працы панэлістак і панэлістаў,
- арэнда залы для канферэнцыі,
- арэнда мультымедыйнага абсталявання для канферэнцыі,
- пачастунак для ўдзельнікаў канферэнцыі: кава-паўза, абед,
- паслугі рэцэпцыі канферэнцыі,
- тэхнічныя паслугі на канферэнцыі,
- рэдагаванне матэрыялаў па выніках канферэнцыі,
- набор і друк публікацый канферэнцыі,

2. Навучанне:

- аплата працы чалавека, які будзе праводзіць даследаванне патрэб у навучанні,
- аплата працы трэнераў і трэнерак,
- арэнда памяшканняў для навучанняў,
- пачастунак падчас навучанняў: кава-паўза, абед,
- друк навучальных матэрыялаў,
- закупка канцтавараў, неабходных матэрыялаў для правядзення навучанняў (фліпчаты, маркеры, асадкі, тэчкі, нататнікі і т.п.),
- арэнда мультымедыйнага абсталявання для правядзення навучанняў,
- аплата працы асобе, якая будзе праводзіць ацэнку навучанняў.

3. Прамоцыя:

- дызайн прамацыйных матэрыялаў,
- рэклама ў Facebook, а таксама рэкламная рассылка па электроннай пошце,
- распаўсюд матэрыялаў.

4. Ацэнка:

- аплата працы спецыяліста, які праводзіць ацэнку.

Кожная задача, якую мы выконваем, прадугледжвае выдаткі або выкарыстанне рэсурсаў (паслугі ці рэчы), якія мы атрымліваем у выглядзе ахвяраванняў, бясплатнага часовага выкарыстання або валанцёрства. Аднак усе гэтыя рэсурсы маюць цану, і мы можам вызначыць іх кошт. Усё, што мае кошт, уключаем у каштарыс праекта.

Мы ўжо ведаем, якія будуць асноўныя выдаткі для ажыццяўлення нашай дзейнасці, цяпер іх трэба падлічыць. Можам іх занесці ў табліцу, узятую для ўзору.

Табліцу дзелім на 5 калонак: назва выдаткаў, адзінка, колькасць адзінак, цана адзінкі, кошт. Такі падзел дазволіць нам падтрымліваць дысцыпліну, звязаную з неабходнасцю надзейнага і выразнага разліку кожнага асобнага віду выдаткаў.

Назва выдаткаў	Адзінка	Колькасць адзінак	Цана адзінкі (zl)	Кошт (zl)
1. Канферэнцыя				
выдаткі на друк і рассылку запрашэнняў (друк, канверты, маркі)	штука	100	5	500
асноўныя выдаткі на распрацоўку матэрыялаў канферэнцыі	дамова падраду	1	500	500
складанне і друк матэрыялаў канферэнцыі	штука	80	10	800
аплата працы вядоўцы (дамова даручэння, дамова на аказанне паслуг)	гадзіна	6	250	1 500
аплана працы панэлістаў (4 панэлі x 4 асобы x 2 гадзіны = 32 чалавека-гадзіны) (дамова даручэння, дамова на аказанне паслуг)	чалавека-гадзіна	32	150	4 800
арэнда залы для канферэнцыі	дзень	1	1000	1 000
арэнда мультымедыйнага абсталявання для канферэнцыі	дзень	1	300	300
пачастунак удзельнікаў канферэнцыі (кава-паўза, абед)	чалавек	80	50	4 000
паслугі рэцэпцыі канферэнцыі (1 чалавек x 8 гадзін) (дамова даручэння, дамова на аказанне паслуг)	гадзіна	8	50	400
тэхнічнае абслугоўванне канферэнцыі (1 чалавек x 8 гадзін) (дамова даручэння, дамова на аказанне паслуг)	гадзіна	8	50	400
распрацоўка 1 камплекта матэрыялаў па выніках канферэнцыі (дамова падраду)	камплект	1	1000	1 000
набор і друк публікацый па выніках канферэнцыі	штука	100	20	2 000
2. Навучанні				
аплата працы чалавека, які будзе праводзіць даследаванне патрэб у навучанні (дамова даручэння, дамова на аказанне паслуг)	гадзіна	20	50	1 000
аплата працы трэнераў і трэнерак (2 групы x 30 навучальных гадзін, 5 дзён);	навучальна я гадзіна	60	200	12 000

дамова даручэння, дамова на аказанне паслуг				
набор і друк навучальных матэрыялаў (50 камплектаў)	камплект	50	20 zł	1 00 zł
арэнда памяшканняў для навучанняў (усяго 10 навучальных дзён)	дзень	10	300 zł	3 000 zł
пачастунак падчас навучанняў (усяго 10 навучальных дзён)	дзень	10	500 zł	5 000 zł
закупка канцтавараў, неабходных матэрыялаў для правядзенняў навучанняў (фліпчаты, маркеры, асадкі, тэчкі, нататнікі і т.п.)	дзень	10	100 zł	1 000 zł
арэнда мультымедыйнага абсталявання для правядзення навучанняў	дзень	10	100 zł	1 000 zł
3. Прамоцыя				
распрацоўка прамацыйных матэрыялаў, у тым ліку графікі для камунікацыі ў інтэрнэце, улёткі, плакат (дызайн, набор, друк)	камплект	1	1000 zł	1 000 zł
правядзенне рэкламнай кампаніі ў FB, а таксама e-mail-рассылкі	кампанія	1	1500 zł	1 500 zł
4. Ацэнка				
аплата працы асобы, якая праводзіць пастаянны маніторынг і ацэнку навучанняў і ўсяго праекта (працоўная дамова ¼ стаўкі)	месяц	12	1 000 zł	12 000 zł
Разам асноўныя выдаткі				55 700 zł

Выдаткі ў бюджэце падзелены на чатыры катэгорыі, якія адпавядаюць запланаваным дзеянням. Такі парадак ва ўсім праекце – адпаведнасць паміж графікам і каштарысам – робіць увесь дакумент больш чытэльным і зразумелым, асабліва для людзей, якія будуць знаёміцца з ім упершыню і якія нічога не ведаюць пра наш праект. Такое размяшчэнне ясна паказвае, адкуль бяруцца асобныя выдаткі.

Разлік выдаткаў

Прыведзены вышэй бюджэт вельмі падрабязны. Варта звярнуць увагу на спосаб падачы разліку выдаткаў у першай калонцы. Напрыклад, у навучаннях: аплата працы трэнераў і трэнерак (2 групы x 30 гадзін = 60 гадзін). У гэтым прыкладзе бачна, як мы рабілі разлік. Гэта аблягчае разуменне дэталю асобных пазіцый выдаткаў для людзей, якія не ўдзельнічалі ў распрацоўцы каштарысу. А таксама і для нас, калі будзем шукаць, на чым сэканоміць.

Давайце зараз паспрабуем скласці спіс адміністрацыйных выдаткаў. Вось як ён можа прыкладна выглядаць у нашым праекце.

ПРЫКЛАД

Выдаткі на персанал:

- аплата працы асобы, якая каардынуе праект,
- аплата працы асобы, якая адказвае за бухгалтэрыю праекта.

Выдаткі на закупку паслуг і тавараў:

- аплата за офіс арганізацыі, у якім будзем ажыццяўляць дзейнасць праекта,
- камунальныя плацяжы ў офісе (вада, святло, ацяпленне, інтэрнэт),
- тэлефон, канцтавары (папера, асадкі, тэчкі, тонер і т.п.),
- страхаванне офіса і аргтэхнікі,
- сродкі для прыборкі.

Для нашага праекта гэта вычарпальны спіс выдаткаў, звязаных з кіраваннем праектам. У большых праектах могуць быць такія выдаткі на персанал: асістэнт, асістэнтка каардынатар/каардынатаркі, адказны/-ая за інфармацыйную падтрымку праекта і т.п. Калі ў нас вялікі офіс, можам таксама дадаць выдаткі на прыборку або працу рэцэпцыі. Калі ў праекце запланаваны розныя інтэрнэт-актыўнасці, то варта закласці ў бюджэт выдаткі на доступ да праграмы, набыццё праграмнага забеспячэння, плату за дамен і інш.

На наступным этапе давайце разгледзім, колькі гэта будзе каштаваць. У табліцы, якую мы ведаем з папярэдняй часткі гэтага раздзелу, мы прадставім толькі выдаткі, звязаныя з адміністраваннем праекта.

Назва выдаткаў	Адзінка	Колькасць адзінак	Цана адзінкі, zł	Кошт, zł
Выдаткі на персанал				
аплату працы асобы, якая каардынуе праект (працоўная дамова, 1/2 стаўкі)	месяц	12	3000	36 000
бухгалтарскія паслугі (рахунак-фактура)	месяц	12	500	6 000
Выдаткі на закупку паслуг і тавараў				
арэнда офіса	месяц	12	300	3 600
камунальныя паслугі	месяц	12	100	1 200
тэлефон	месяц	12	50	600
канцтавары	месяц	12	50	600
страхаванне офіса і аргтэхнікі	год	1	300	300
сродкі для прыборкі	месяц	12	20	240
РАЗАМ				48 540 zł

Агульны кошт нашага праекта: асноўныя выдаткі (55 700 злотых) + адміністрацыйныя выдаткі (48 540 злотых) = 104 240 злотых.

Адкуль узялася інфармацыя ў табліцы?

- **Адзінка** – адпавядае віду выдаткаў. Можам выкарыстоўваць "штукі" (напрыклад, у выпадку з камплектамі матэрыялаў, з друкаванай прадукцыяй, прадуктамі), "працягласць" (напрыклад, у выпадку з наймам людзей) ці іншыя прыдатныя адзінкі. Варта звярнуць увагу на метадку разліку, асабліва ў выпадку з аплатай працы. Некаторыя грантадаўцы звяртаюць пільную ўвагу на гэта.
- **Колькасць месяцаў** – вынікае з графіка. У ім указана, што праект будзе ісці 12 месяцаў. Таму ў бюджэце такая лічба адзінак для тых відаў выдаткаў, якія цягнуцца ўвесь час дзейнасці праекта.
- **Цэны** – разлічваліся на падставе правяраных рынковых цэн для кожнага віду выдаткаў.

Вельмі важна пры разліку бюджэту ўлічыць усе зборы і падаткі.

Калі ў бюджэце прадугледжваем аплату працы, то мусім памятаць пра неабходнасць аплаты падаткаў і сацыяльнага страхавання (залежыць ад віду заключанай дамовы). У выпадку з асобамі, якія нанятыя ў межах працоўнай дамовы, мы абавязаны пакрываць усе ўзносы на сацыяльнае забеспячэнне.

Калі мы хочам плаціць заробак супрацоўніку на поўнай стаўцы, то павінны ўключыць у бюджэт поўную суму заробку – заробак нета (тое, што супрацоўнік атрымае на рукі), заробак брута (сума, пазначаная ў кантракце работніка), а таксама выдаткі працадаўцы – гэта значыць выдаткі працадаўцы пры найме супрацоўніка. Напрыклад: калі заробак брута – 3600 злотых, то працаўнік атрымае на рукі прыкладна 2783 злотых нета. Аднак поўны кошт, які мы павінны прадугледзіць у бюджэце, складзе прыкладна 4300 злотых (гэта валавая сума, якая ўлічвае выдаткі працадаўцы пры найме супрацоўніка).

Па-іншаму выглядае сітуацыя, калі заключаем дамову даручэння або дамову падраду. Таксама іншыя формы падаткаабкладання і ўзносы на сацыяльнае забеспячэнне дзейнічаюць, калі маем справу са студэнтамі, або з людзьмі, якія працуюць у іншым месцы, або з людзьмі, якія працуюць толькі ў нас.

Болей актуальнай інфармацыі па гэтай тэме, а таксама калькулятары працоўных і грамадзянска-прававых дамоў вы можаце знайсці па адрасе poradnik.ngo.pl.

Наконт памеру ўзносаў у бюджэт варта пракансультавацца, напрыклад, з бухгалтарам або аддзелам кадрў. Гэта дапаможа разлічыць дакладную суму, якую мы павінны запланавать у бюджэце нашага праекта.

Пры прыёме на працу людзей абавязкова правярайце мінімальны заробак і мінімальную пагадзінную стаўку. Сумы, якія вы прапануеце ў сваім праекце, не могуць быць ніжэйшымі за гэтыя велічыні.

Пры запаўненні фармуляраў на атрыманне грантаў вы можаце сустрэць розныя тэрміны. Разгледзім найбольш распаўсюджаныя.

Дапушчальныя выдаткі – выдаткі, якія грантадаўца прызнае магчымымі для фінансавання ў межах гранта. Звяртаючыся з нашым праектам да грантадаўцы, мы павінны спраўдзіць, якія выдаткі прызнаюцца дапушчальнымі або на якія канкрэтныя

віды выдаткаў могуць быць выдзелены сродкі. Спіс прымальных выдаткаў павінен быць размешчаны ва ўмовах конкурсу, трэба яго прытрымлівацца.

Недапушчальныя выдаткі – выдаткі, якія не могуць быць прафінасанаваныя. Іх абумоўлівае грантадаўца. Гэта могуць быць, напрыклад, выдаткі, звязаныя з набыццём нерухомасці, адсоткі, фінансавыя рэзервы, сродкі, перададзеныя трэцім асобам, выдаткі, не звязаныя з выкананнем задач, выдаткі, зробленыя да або пасля рэалізацыі праекта. Спіс такіх выдаткаў таксама павінен быць уключаны ў рэкамендацыі конкурсу і патрэбна яго прытрымлівацца.

Уласны ўнёсак – сродкі, якія ўкладае ў ажыццяўленне праекта арганізацыя.

Грантадаўца можа (але не мусіць) патрабаваць, каб пэўную частку бюджэту пакрывала арганізацыя за свой кошт. Гэта можа быць вызначана ў выглядзе адсотку ад агульнай сумы праекта. Напрыклад, уласны ўнёсак мусіць быць 10% ад усяго бюджэту. Гэта азначае, што арганізацыя, падаючы праект на 100 000 злотых, павінна з уласных сродкаў пакрыць 10 000 злотых. Гэта могуць быць сродкі іншых донараў, сяброўскія складкі, ахвяраванні ад прыватных асоб. Варта звярнуць увагу, што грантадаўца не абмяжоўвае крыніцы ўласнага ўнёску. Таксама трэба ўважліва ставіцца да разліку ўласнага ўнёску. Калі хочам атрымаць ад грантадаўцы 10 000 злотых, а ён патрабуе, каб уласны ўнёсак быў 15%, гэта не азначае, што наш унёсак павінен быць 1 500 злотых. Уласны ўнёсак разлічваем ад агульнага бюджэту, а не ад сумы, якую запрашваем.

ПРЫКЛАД

ДРЭННА:

Чаканая сума гранта: 10 000 злотых

Сума ўласнага ўнёску: 15% ад сумы гранта – 1 500 злотых

Разам: 11 500 злотых

(але спонсар чакае, што мы бяром на сябе 15% ад усёй сумы праекта, то бок 15% ад 11 500 злотых, або 1 725 злотых, а не 1 500 злотых).

ДОБРА:

Кошт праекта: 11 500 злотых

Сума ўласнага ўнёску – 15% кошту праекта: 1 725 злотых

Чаканая сума гранта: 9 775 злотых

Унёсак трэба разлічваць ад агульнага кошту праекта, а не ад сумы гранта, на які прэтэндуем!

Уласны ўнёсак можа выражацца ў працы, грашах або рэчах, напрыклад:

- праца – дзейнасць валанцёраў і валанцёрак,
- грошы – ахвяраванні, 1,5% падатак на дзейнасць НДА або іншыя крыніцы,
- рэчы – абсталяванне, харчаванне, прадстаўленне памяшканняў, прасторы або прылад.

Падрабязныя рэкамендацыі адносна тыпу, сумы і спосабу апісання ўласнага ўнёску ў праект лепш кожны раз звяртаць з патрабаваннямі канкрэтнага грантадаўцы.

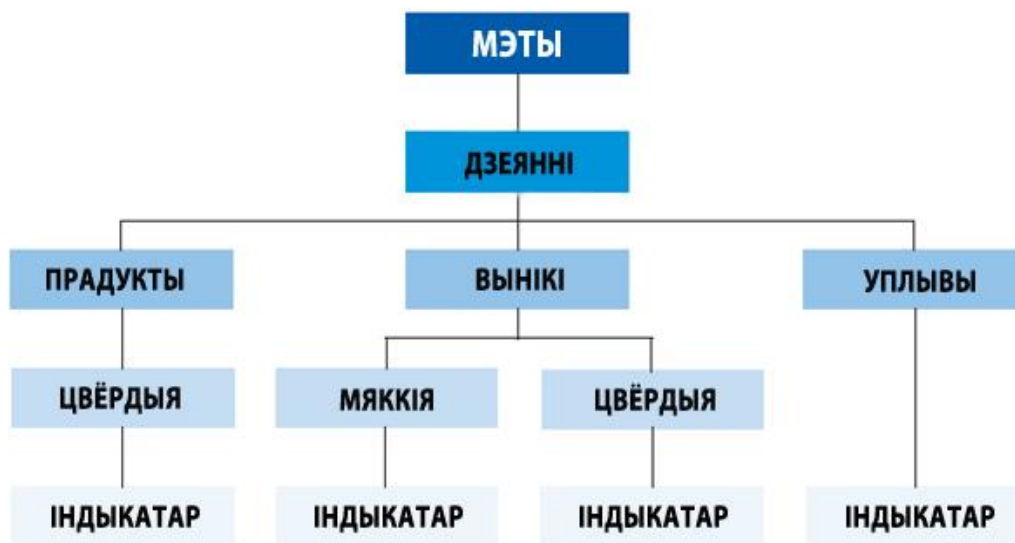
Бюджэт – надзвычай важная частка праекта. Складаць яго трэба з вялікай стараннасцю і дакладнасцю. З уласнага досведу ведаем, як гэта цяжка, калі

высвятляецца, што неабходныя выдаткі не былі запланаваны. Змірыцца з такой праблемай цяжэй падчас рэалізацыі праекта, чым пры яго планаванні.

2.5. На што спадзяемся – пра эфекты праекта

Як мы даведаемся, што змены адбыліся? Што дасягнем? Што паўстане?

Зараз паразмаўляем пра эфекты нашага праекта. Заплануем вынікі. Акрэслім паказальнікі, якія дапамогуць нам потым ацаніць, наколькі мы дасягнулі чаканых эфектаў.



Планаванне вынікаў

Згодна з праектнай логікай дзеянні павінны вынікаць з мэт і служыць іхнаму дасягненню. Дзеянні таксама павінны даваць канкрэтныя вынікі (эфекты). Іх можна падзяліць на тры тыпы:

- **прадукты** – даброты і паслугі, непасрэдна створаныя ў выніку праекта (напрыклад, колькасць праведзеных канферэнцый, колькасць гадзін майстар-класаў, колькасць асобнікаў надрукаванага дапаможніка, колькасць адукацыйных артыкулаў, апублікаваных на старонцы арганізацыі),
- **вынікі** – прамыя вынікі нашага праекта, якія апісваюць грамадскія змены, што адбыліся дзякуючы нашай працы (напрыклад, набыццё пэўных навыкаў удзельнікамі навучанняў, павелічэнне ведаў у мэтавай групы праекта на пэўную тэму, памяншэнне адсотку дзяцей, якія не ходзяць на дадатковыя заняткі, павелічэнне колькасці атрымальнікаў адукацыйнага інфармацыйнага бюлетэня),
- **уздзеянні (уплывы)** – гэта доўгатэрміновыя змены, якія могуць (але не мусяць) адбыцца ў выніку ажыццяўлення праекта, не ўзнікаюць непасрэдна і выключна з нашых праектных актыўнасцей, але наш праект можа быць іхным элементам (напрыклад, павелічэнне турыстычнай прыцягальнасці горада, паляпшэнне бяспекі жыхароў).

Гэта адзін з магчымых падзелаў эфектаў у праекце, які можам сустрэць. Іншы варыянт – канцэнтрацыя на саміх выніках і падзел іх на "цвёрдыя" і "мяккія". Прадстаўленая вышэй дыяграма паказвае, што ў такой версіі мы разглядаем прадукты як "цвёрдыя" вынікі праекта.

Спосаб падзелу эфектаў, іх назва і дэфініцыя можа адрознівацца ў залежнасці ад грантадаўцы. Складаючы заяўку на грант, заўжды трэба ўважліва азнаёміцца з азначэннямі ды патрабаваннямі і складаць апісанне ў адпаведнасці з імі.

Вынікі – гэта найважнейшыя віды эфектаў, яны мусяць быць у кожным сацыяльным праекце. Яны "даказваюць" дасягненне мэты праекта і здзяйсненне сацыяльных змен. Добры сацыяльны праект не можа не мець заплаваных вынікаў!

Кожны від эфекту праекта павінен быць апісаны ў выглядзе індикатара і ягонага мэтавага значэння (болей пра індикатары – у наступнай частцы тэксту).

"Цвёрдыя" і "мяккія" вынікі

Давайце засяродзімся на "цвёрдых" і "мяккіх" выніках. У сацыяльных праектах, якія тычацца людзей і супольнасцяў, мы найбольш клапацімся пра так званыя "мяккія" вынікі, якія накіраваны на ўзмацненне людзей або памяншэнне нейкай з'явы, становішча. І "цвёрдыя", і "мяккія" вынікі павінны быць вымернымі – мы павінны быць у стане даказаць, што чаканыя вынікі былі дасягнуты.

"Цвёрдыя" вынікі падлічыць прасцей, напрыклад, колькасць асоб, якія прайшлі навучанне, колькасць праведзеных навучанняў, выдадзеных асобнікаў публікацый, напісаных артыкулаў.

"Мяккія" вынікі акрэсліць цяжэй, таму складаней і памераць. Да такіх вынікаў належаць змены ў становішчы мэтавай групы, рост самаацэнкі, рост навыкаў самапрэзентацыі, паляпшэнне камунікацыйных здольнасцей.

З пункту гледжання сацыяльных праектаў, якія ставяць на мэце падтрымку людзей і супольнасцяў, надзвычай важна ўмець акрэсліць "мяккія" вынікі. Чаму? Таму што яны даюць нам магчымасць зразумець, ці былі дасягнуты чаканыя змены. Без акрэсленага выніку ў нас няма шанцаў гэта спраўдзіць. Напрыклад: рэалізуючы праект, які тычыцца паляпшэння становішча людзей з інваліднасцю на рынку працы, апроч колькасці навучанняў, якія гэтыя людзі прайшлі, важна вызначыць, у якой ступені чалавек з інваліднасцю стане незалежным або ў якой ступені зменіцца яго самаацэнка як працаўніка. Дасягненне "мяккага" выніку дапаўняе "цвёрды" вынік. У дадатак да навучання навыкам, практычным або па сутнасці, мы ўмацоўваем гатоўнасць чалавека ўладкавацца на працу. Прадстаўленне толькі "цвёрдых" вынікаў у праекце не паказвае ў поўнай меры, як добра мы падрыхтавалі гэтага чалавека да ўдзелу ў рынку працы.

Якія могуць быць "цвёрдыя" і "мяккія" вынікі? У нашым прыкладзе "цвёрдыя" вынікі можна акрэсліць так:

- правядзенне 2 цыклаў навучанняў,
- арганізацыя 30 навучальных гадзін,
- удзел у навучанні 40-50 асоб,

- распрацоўка камплекта адукацыйных матэрыялаў.

"Мяккія" вынікі гэта, напрыклад:

- сістэматызацыя наяўных ведаў ва ўдзельнікаў трэнінгу пра фармальныя абавязкі арганізацыі,
- павышэнне матывацыі ўдзельнікаў да самаадукацыі,
- павелічэнне інтэграцыі паміж супрацоўнікамі НДА ў Скаўронку.

Пры праверцы "цвёрдых" вынікаў мы можам выкарыстоўваць, напрыклад, спісы наведвальнікаў, справаздачы людзей, якія праводзілі навучанне, спіс публікацый на сайце і г.д. "Мяккія" вынікі патрабуюць выкарыстання дадатковых інструментаў даследавання. Перш за ўсё, праверку іх узроўню ў пачатку (напрыклад, якая ва ўдзельнікаў матывацыя да самаадукацыі, які ўзровень іх навыкаў самапрэзентацыі) і ў канцы праекта. Маючы зыходныя і канчатковыя дадзеныя, мы можам зразумець, ці адбыліся змены ў гэтых сферах.

Добра праведзены першы этап (аналіз сітуацыі і дыягностыка праблемы) – гэта наша крыніца інфармацыі пра пачатковае становішча. Збіраючы звесткі пра мэтавую групу, ствараючы дрэва праблем, мы высветлілі, напрыклад, што палова кіраўнікоў нашых НДА не можа сябе прэзентаваць, а амаль уся група мае толькі фрагментарныя веды пра фармальныя і юрыдычныя абавязкі НДА. І вызначыўшы гэту, мы вызначылі, на чым будзем канцэнтравана, якіх змен хочам дасягнуць (хочам засяродзіцца на ведах). Вынікі – гэта наш адказ на пытанне "як мы даведаемся, калі мэта дасягнута?"

Варта падкрэсліць, што прыведзеныя вышэй прыклады падыходзяць выключна да праекта, які мы выкарыстоўваем у гэтай публікацыі. Вынікі павінны адпавядаць спецыфіцы праекта і мэтавай групы.

У выпадку з праектамі для моладзі "цвёрдымі" вынікамі могуць быць: колькасць гадзін пазакласных заняткаў, арганізаваных для гэтай мэтавай групы, колькасць гадзін дзяжурства інфармацыйнага пункта, колькасць праведзеных псіхалагічных кансультацый і г.д. "Мяккімі" вынікамі для такой групы могуць быць: умацаванне асертыўных устаноў, павышэнне самаацэнкі, зніжэнне агрэсіўных паводзін. У выпадку экалагічных праектаў "цвёрдымі" вынікамі можа быць колькасць інфармацыйных кампаній, семінараў ці зялёных школ, а "мяккімі" – напрыклад, папулярнасць праэкалагічных паводзін у паўсядзённым жыцці.

Гэта прыклады, якія можна дапаўняць у залежнасці ад віду, памеру праекта і мэтавай групы. Важна, каб планаваныя вынікі наўпрост узніклі з нашай мэты, былі рэальнымі і, перш за ўсё, вымернымі. Калі маем дакладна прапісаныя мэты, якія адпавядаюць прынцыпам SMART, то вынікі ў пэўнай ступені з іх і ўзнікаюць. Мы не павінны вынаходзіць нічога новага, калі мы канкрэтна адказалі на пытанне "якія грамадскія змены павінны адбыцца?" (або вызначылі гэту нашага праекта), гэта паказвае, "як мы даведаемся, што змены адбыліся" (або якіх вынікаў мы дасягнем у выніку нашага праекта).

Вызначэнне індыкатараў

Тое, што дапамагае нам вымяраць эфекты нашага праекта, правяраць стан і ўзровень дасягнення вынікаў, – гэта індыкатары. Гэта канкрэтная мера, лічба, якую мы выкарыстоўваем у адпаведнасці з выбранымі вынікамі. Часцей за ўсё мы вызначаем

індыкатары па прадуктах і выніках. У табліцы ніжэй прыведзены ўзор падзелу і апісання з улікам індыкатараў.

Від эфекту	Азначэнне	Індыкатар	Вымярэнне індыкатара
ПРАДУКТ	даброты і паслугі, створаныя ў выніку праекта	<ul style="list-style-type: none"> • навучанні • канферэнцыя • стажыроўка 	<ul style="list-style-type: none"> • колькасць навучанняў • колькасць канферэнцый • колькасць стажыровак • колькасць удзельнікаў навучанняў
ВЫНІК	дасягальны і вымерны падчас рэалізацыі або адразу па заканчэнні праекта; вынікі апісваюць змены, якія адбыліся сярод удзельнікаў праекта	<ul style="list-style-type: none"> • павышэнне занятасці сярод мэтавай групы праекта • набыццё новых навыкаў • павышэнне прафесійнай кваліфікацыі • выданне публікацыі 	<ul style="list-style-type: none"> • колькасць людзей, якія распачалі гаспадарчую дзейнасць • колькасць людзей, якія завяршылі навучанне • колькасць людзей, якія атрымалі новую кваліфікацыю (напрыклад, пасведчанне кіроўцы) • колькасць публікацый
УЗДЗЕЯННЕ	<ul style="list-style-type: none"> • вымяраецца на працягу пэўнага перыяду пасля завяршэння праекта • індыкатары ўздзеяння могуць тычыцца мэтавай групы праекта, а таксама асяроддзя, у якім рэалізуецца праект або з якога паходзяць удзельнікі 	<ul style="list-style-type: none"> • павышэнне канкурэнтаздольнасці кампаніі, у якой працуюць людзі з інваліднасцю 	<ul style="list-style-type: none"> • % росту даходаў кампаніі

Індыкатары прадукту, выніку і ўздзеяння ў нашым прыкладзе праекта маглі б быць наступнымі (дадаткова прыводзім чаканае значэнне індыкатару):

Від эфекту	Назва	Індыкатар	Значэнне індыкатару
ПРАДУКТ	<ul style="list-style-type: none"> • навучальныя цыклы 	<ul style="list-style-type: none"> • колькасць навучальных цыклаў 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • каля 60

	<ul style="list-style-type: none"> ● навучанні ● удзельнікі навучанняў 	<ul style="list-style-type: none"> ● колькасць праведзеных навучальных гадзін ● колькасць удзельнікаў навучанняў 	<ul style="list-style-type: none"> ● 40-50 удзельнікаў
ВЫНІК	<ul style="list-style-type: none"> ● набыццё ключавых працоўных і камунікатыўных навыкаў ● павелічэнне матывацыі да самаадукацыі 	<ul style="list-style-type: none"> ● колькасць людзей, якія скончылі навучанне ● колькасць людзей, якія заяўляюць пра павелічэнне матывацыі да самаадукацыі 	<ul style="list-style-type: none"> ● 40-50 чалавек ● мінімум 15 чалавек
УЗДЗЕЯННЕ	<ul style="list-style-type: none"> ● павелічэнне эфектыўнасці працы 	<ul style="list-style-type: none"> ● рост колькасці новых праектаў, рэалізаваных арганізацыяй 	<ul style="list-style-type: none"> ● каля 5-7% росту

Добра падабраны індикатар павінен быць:

- адэкватным – адпавядаць характару і чаканым эфектам праекта,
- вымерным – вызначацца ў лічбах, адсотках або ў лагічных значэннях (так, не),
- дакладным – рэпрэзентатыўным і зручным для верыфікацыі,
- даступным – максімальна простым для вымярэння.

Вызначаныя такім чынам паказальнікі дапамагаюць нам ацаніць, наколькі мы блізкія да дасягнення чаканых вынікаў падчас рэалізацыі праекта. Пасля завяршэння праекта мы можам амаль матэматычна паказаць, у якой ступені дасягнулі таго, што задумвалі. Аснова для такіх вымярэнняў – сістэматычны маніторынг, а ў больш якасным вымярэнні – ацэнка нашай дзейнасці. Больш падрабязна пра маніторынг і ацэнку будзе ў наступным раздзеле дапаможніка.

У праекце, які мы тут разглядаем у якасці прыкладу, індикатары рэалізацыі выглядаюць досыць аптымістычна. Мяркуецца, што ўсе ўдзельнікі навучанняў будуць у іх удзельнічаць і ўсе іх завершаць. Аднак пры планаванні праектаў лепей пакінуць некаторую хібнасць на выпадак, калі нехта па нейкай прычыне вырашыць не ўдзельнічаць. Вось як выглядаюць папулярныя метады прадстаўлення індикатараў:

- акрэсленне праз дыяпазон: напрыклад, 40-50 чалавек, што пройдуць праз навучанні,
- акрэсленне мінімальнага значэння: напрыклад, звернемся з прапановай паўдзельнічаць у навучанні да як мінімум 100 няўрадавых арганізацый,
- вызначэнне колькасці праз "каля": напрыклад, павелічэнне ведаў пра правілы бухгалтарскага ўліку ў каля 75% удзельнікаў навучання.

Пры акрэсліванні вынікаў варта звярнуцца да мэт, якія мы вызначылі ў пачатку праекта. Як мы падкрэслівалі, у далейшай працы над праектам нам дапамогуць ужо добра вызначаныя SMART-мэты (то бок разумныя мэты). Менавіта ў выніках мы

праверым, ці сапраўды добра ўжылі важную рысу SMART – вымернасць. Мэты ўжо ўтрымліваюць колькасныя значэнні, якіх мы хочам дасягнуць у праекце (у нашым выпадку – колькасць людзей, якія набудуць новыя кваліфікацыі). Калі вы фармулюеце мэты добра, свядома і адказна, вынікі ў асноўным гатовы і сыходзяць непасрэдна з пастаўленых мэт.

Напрыканцы парада для тых, хто будзе пераносіць свае праекты ў грантавыя заяўкі. Пераканайцеся, што заплававаныя вынікі рэалістычныя: не пераацэньвайце колькасць удзельнікаў навучанняў або колькасць паслуг, якія мы хочам аказаць. Нерэалізаваныя планы (а вынікі ў выглядзе лічбаў вельмі проста праверыць) цяжка растлумачыць простым адказам: "Мы не знайшлі ўдзельнікаў". Гэта часта азначае, што мы альбо неналежным чынам вывучылі патрэбы мэтавай групы, альбо выбралі неадпаведныя метады дзейнасці (напрыклад, прапанавалі навучанне ў той час, калі мэтавая група мае іншыя справы). Давайце не будзем спрабаваць здзівіць грантадаўцаў лічбамі, якія мы ніколі не зможам дасягнуць. Лепш менш, але з большай верагоднасцю поспеху.

Грантадаўцы любяць бачыць канкрэтныя вынікі, якія будуць дасягнуты, пры гэтым большасць з іх добра ведае, што рэальна, а што не.

Справаздачнасць за вынікі

З 2020 года ў сувязі са зменамі ў нарматыўных актах у конкурсах, аб'яўленых органамі дзяржаўнага кіравання, сталі надаваць асаблівую ўвагу вынікам выканання грамадскіх задач. Яны важныя як пры планаванні аб'явы конкурсу, напісанні заяўкі няўрадавымі арганізацыямі, так і справаздачнасці за дасягнутыя задачы. Арганізацыі даюць справаздачу за вынікі, указаныя (абяцаныя) у грантавай заяўцы і дамоў. Калі ёсць адхіленні ад канкрэтных індыкатараў і метадаў іх вымярэння, наступствам можа быць тое, што арганізацыя верне частку ці нават увесь грант. Падрабязней пра правілы справаздачнасці напісана ў канкрэтных грантавых дамовах.

Менавіта таму так важна рацыянальна спланаваць вынікі і спосабы іх вымярэння на этапе стварэння праекта і падрыхтоўкі грантавай прапановы на ягонай аснове! Падказкі, як падысці да гэтай тэмы, часта можна знайсці ў саміх конкурсных абвестках. Часта ў іх напісана пра чаканні або прыведзены прыклады вынікаў.

2.6. Планаванне маніторынгу і ацэнкі

Што і як будзем правяраць?

Апошні элемент праекта – гэта план пастаяннага маніторынгу і план ацэнкі. Спачатку плануем маніторынг і ацэнку, а потым пачынаем ажыццяўляць праект. Гэта планаванне таго, як мы будзем правяраць, ці ідзе наш праект паводле плану і ці адбываюцца чаканыя нам змены.

Спачатку трэба высветліць, што такое маніторынг і ацэнка. Таму што розніца прынцыповая.

Маніторынг і ацэнка

Ацэнка – гэта запланаванае даследаванне абраных элементаў праекта. У ім мы шукаем адказы на пытанні, якія лічым важнымі, напрыклад, ці атрымалася і як дасягнуць пастаўленых мэт, ці адэкватнымі былі выкарыстаныя метады, ці падыходзіў метады кіравання праектам. Ацэнку можна праводзіць да, падчас і пасля праекта ў залежнасці ад таго, на чым мы хочам засяродзіцца і як мы хочам гэта зрабіць.

У гэтым азначэнні ёсць значныя рэчы:

- **сістэматычнасць** – ацэнка гэта працэс, які патрабуе прадумвання і планавання,
- **абраныя элементы** – вызначэнне таго, што будзем ацэньваць, ацэнка не павінны ахопліваць усё, але мусіць засяродзіцца на тым, што мы палічылі важным пры планаванні.

Маніторынг – гэта таксама сістэматычная, пастаянная праверка (верыфікацыя) таго, ці ідзе праект у адпаведнасці з планам (графікам, бюджэтам), ці дасягаюцца запланаваныя прадукты і вынікі. Дадзеныя маніторынгу таксама могуць быць выкарыстаны ў ацэнцы.

Сутнасць маніторынгу заключаецца ў прадстаўленні бягучай сітуацыі ў часе рэалізацыі праекта. Гэта "здымак" праекта ў канкрэтны момант часу. Кажучы спрощана, каб праверыць, ці ўсё ў нашым праекце ідзе па плане, мы разглядаем тры элементы, якія распрацавалі раней: графік дзеянняў, бюджэт і запланаваныя вынікі (у нашым выпадку з выкарыстаннем паказальнікаў: прадукту і выніку).

Маніторынг будзе прадугледжваць пастаянную праверку:

- ці выконваецца запланаваная ў праекце дзейнасць у адпаведнасці з планам (графікам): ці выконваюцца асобныя дзеянні ў той час, у які яны павінны адбыцца, ці доўжацца яны столькі, колькі чакалася, ці выконваюць свае абавязкі адказныя асобы і г.д.,
- ці своєчасова робяцца запланаваныя ў бюджэце выдаткі, ці адпавядае сума выдаткаў запланаванай раней, ці няма непрадбачаных выдаткаў, ці поўнаасцю вядзецца дакументацыя і г.д.,
- ці рэалізаваная дзейнасць набліжае нас да дасягнення запланаваных вынікаў, ці дасягаем мы запланаваных прадуктаў і вынікаў у працэсе рэалізацыі праекта, ці належным чынам задакументаваны дасягнутыя вынікі і г.д.

Пастаянны маніторынг ажыццяўляецца падчас рэалізацыі праекта і з'яўляецца абавязкам кіраўнікоў (напрыклад, каардынатар/каардынатаркі). На аснове правяраных даных рыхтуюцца высновы і рэкамендацыі: ці трэба што-небудзь змяніць, дапоўніць і г.д. Маніторынг дазваляе адказаць на асноўнае пытанне: ці рэалізуецца праект у адпаведнасці з палажэннямі плану. А ягоныя высновы і рэкамендацыі дазваляюць пастаянна мадыфікаваць дзейнасць, графік і бюджэт так, каб у выпадку неабходнасці (напрыклад, калі выяўляецца, што задача займае больш часу, чым чакалася), мы маглі гнутка і пастаянна адаптаваць праект да зменлівых умоў або бягучай сітуацыі.

Выбар інструментаў

Ужо пры планаванні праекта мы павінны прадбачыць, якія інструменты маніторынгу будуць выкарыстоўвацца, напрыклад, табліца з дадзенымі пра прысутнасць удзельнікаў на навучаннях (пастаяннае інфармаванне пра наведвальнасць), дыск, на якім збіраем нататкі з сустрэч каардынацыйнай групы (бачым, ці яны адбываюцца), статыстыка наведвальнасці сайта арганізацыі (выкарыстоўваецца для маніторынгу аднаго з вынікаў). Вы можаце (асабліва ў выпадку маштабных праектаў) выкарыстоўваць праграмы кіравання праектамі, якія маюць адпаведныя модулі для кантролю рэалізацыі праекта.

Адным з такіх інструментаў таксама могуць быць унутраныя справаздачы або справаздачы пра рэалізацыю праекта (напрыклад, штотыднёвыя, штомесечныя, штоквартальныя ў залежнасці ад працягласці праекта). Іх падрыхтоўка – задача людзей, адказных за рэалізацыю праекта. Справаздачы могуць быць у форме нататкі, якая змяшчае найбольш важныя высновы і высновы па выніках маніторынгу. Справаздача (нататка) можа ўтрымліваць інфармацыю:

- якія задачы выкананы, ці ідуць яны па плане, ці ёсць адхіленні ад плану, якая прычына,
- ці зроблены ўсе запланаваныя выдаткі, ці адпавядае сума гэтых выдаткаў бюджэту, калі не, у чым прычына,
- якія вынікі ўжо дасягнуты, ці адпавядаюць яны плану, калі ёсць адхіленні, то ў чым іх прычыны.

Такая справаздача дазваляе камандзе праекта прымаць рашэнні пра магчымыя мадыфікацыі.

Выбар канкрэтных інструментаў, якія вы будзеце выкарыстоўваць для маніторынгу хады праекта, залежыць ад вас і ад спецыфікі ды складанасці праекта: для трохмесячнага праекта мясцовых спартыўных спаборніцтваў для дзяцей мы будзем выкарыстоўваць менш рашэнняў, чым для двухгадовага праекта пра навучанні і кансультацыі для арганізацый з усяго ваяводства.

Калі праект рэалізуецца за кошт вонкавага фінансавання (напрыклад, субсідыя, грант), то для падрыхтоўкі справадачы пра ягоную рэалізацыю спатрэбяцца дадзеныя рэгулярнага маніторынгу. У такой сітуацыі варта правесці, якія ў грантадаўцы патрабаванні да справадачнасці, якіх звестак і доказаў ён чакае, і прадугледзіць іх збор загадзя пры планаванні інструментаў маніторынгу.

Важна! Калі мы з самага пачатку плануем, што будзем кантраляваць і як (з дапамогай якіх інструментаў), то нам будзе лёгка збіраць адпаведныя звесткі цягам усяго праекта.

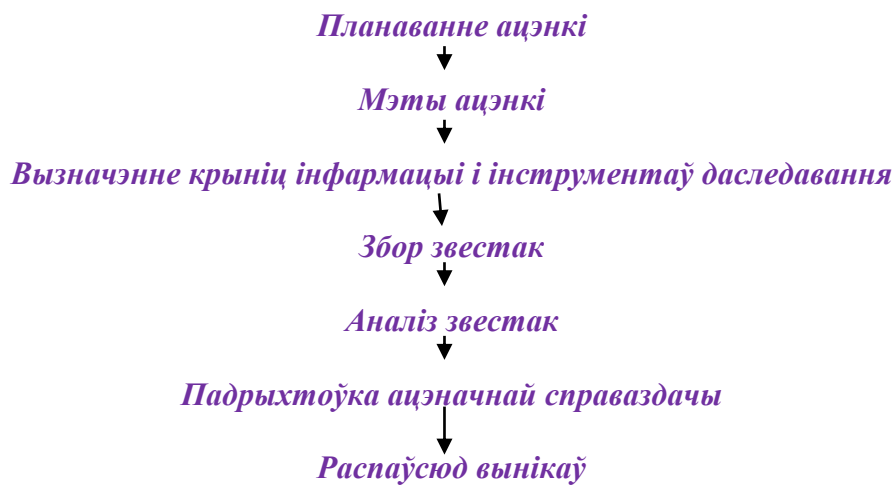
Апісанне сістэмы маніторынгу для нашага прыкладу праекта выглядае наступным чынам:

ПРЫКЛАД

Штомесяц адказныя за індывідуальныя задачы будуць рыхтаваць запіскі аб праведзеных мерапрыемствах і будуць прадстаўляць іх на пасяджэннях каманды праекта. У выпадку навучанняў будзе правярацца спіс удзельнікаў, якія прымаюць

удзел у праекце, і іх прысутнасць падчас індывідуальных заняткаў. Пасля кожнага трэнінгу ўдзельнікі запаўняюць анкету, якая дазволіць у бягучым моманце ацаніць арганізацыю навучання, праверыць патрэбы перад наступнымі трэнінгамі і ацаніць лектараў. Будзе праводзіцца пастаянны маніторынг сацыяльных сетак і сайтаў (статыстыка наведванняў дапаможа ацаніць эфектыўнасць рэкламных кампаній). Фінансавую справаздачнасць за праект будзе штоквартальна складаць асоба, адказная за выдаткі. Каардынатар праекта будзе адказваць за арганізацыю штомесячных сустрэч каманды. Падчас сустрэч будуць прымацца рашэнні пра магчымыя змены або дадатковыя дзеянні, якія будуць спрыяць дасягненню чаканых вынікаў праекта.

Гэта "хрыбет ацэнкі" (схема Яраслава Хаецкага / Jarosława Chojeckiego, які мае вялікі досвед у ацэнцы).



Ацэнку трэба планавать, як і любую іншую дзейнасць. Недастаткова прачытаць анкету пасля трэнінгу і паспрабаваць прааналізаваць атрыманыя адказы. Гэта яшчэ не ацэнка. Важнае пытанне ацэнкі – пытанне пра ейныя мэты. Ацэнка можа тычыцца, напрыклад, асобных элементаў кіравання праектам, яна можа ацэньваць эфектыўнасць дзеянняў, якія мы распачалі для дасягнення мэт праекта, яна можа засяроджвацца на самой мэце і грамадскіх зменах, або яна можа засяроджвацца на вывучэнні іміджу арганізацыі пасля праведзеных мерапрыемстваў.

Таму, плануючы ацэнку таго ці іншага праекта, важна адказаць на пытанне, пра што мы сапраўды хочам даведацца.

Вызначэнне мэт ацэнкі дапаможа нам знайсці адпаведныя крыніцы інфармацыі: гэта могуць быць супрацоўнікі, якія рэалізуюць праект, людзі, якія ўдзельнічаюць у праекце, журналісты мясцовых медыя або людзі, якія прымаюць рашэнні на мясцовым узроўні. Таксама гэта могуць быць статыстычныя звесткі або вонкавыя даследаванні, якія тычацца праблемы, якую павінен вырашыць наш праект.

На наступным этапе мы выбіраем інструменты ацэнкі. Напэўна, кожны з нас запаўняў нейкую анкету – ці пасля трэнінгу, ці пасля канферэнцыі. Анкетаванне – гэта інструмент, які часта выкарыстоўваецца, і, на жаль, таксама часта мала пра што нам кажа. Многія людзі проста не хочуць запаўняць анкету старанна пасля некалькіх гадзін навучання. Вы таксама можаце выкарыстоўваць звесткі, сабраныя падчас інтэрв'ю –

прамога, або праведзенага праз электронную пошту ці тэлефон. Назіранне, аналіз дакументаў і экспертныя даследаванні таксама могуць быць інструментамі даследавання.

Пасля збору звестак і інфармацыі пераходзім да іх аналізу. У ацэнцы няма добрай ці дрэннай інфармацыі. Ёсць інфармацыя карысная і некарысная з пункту гледжання мэты ацэнкі. Падчас аналізу выбіраюцца звесткі, якія з'яўляюцца ключавымі для адказу на пастаўленыя ў ацэнцы пытанні. Пасля іх прагляду і ўпарадкавання робяцца высновы.

Апошні этап – збор дадзеных і высноў у ацэначную справаздачу. Яна павінна ўключаць усю сутнасную інфармацыю, метады правядзення ацэнкі і самае галоўнае – высновы ды рэкамендацыі.

- **Ацэнка павінна адказаць на пытанне: што мы можам змяніць для лепшага дасягнення мэт. Таму не будзем баяцца ацэнак. Гэта не ацэнка таго, добрыя мы ці кепскія. Ацэнка паказвае нашы моцныя бакі для дасягнення задач і тое, над чым трэба яшчэ папрацаваць.**
- **Ацэнка павінна дапамагчы нам спланаваць наступныя крокі, а не быць крытыкай нашай працы. Добрая ацэнка можа толькі дапамагчы.**

Для планавання і правядзення ацэнкі можа быць прыцягнуты эксперт звонку. Гэта можа быць добрым рашэннем, напрыклад, для шырокага, буйнога праекта, або калі ў нас няма досведу ў гэтай справе. Таксама ацэнку з боку можа патрабаваць грантадаўца. Але ацэнку можна правесці і самастойна: альбо разам з камандай праекта, альбо прызначыўшы канкрэтнага адказнага за гэту задачу. Незалежна ад рашэння вельмі важна спланаваць працэс ацэнкі перад пачаткам праекта, каб быць упэўненымі, што збіраем правільныя звесткі і інфармацыю з самага пачатку.

Памятайма, што ніякая ацэнка (нават праведзеная вонкавай арганізацыяй) не можа адбывацца цалкам без нас.

ПРЫКЛАД

У праекце будзе праводзіцца ацэнка, мэтай якой праверыць узровень дасягнення запланаваных мэт і вынікаў праекта – паляпшэнне функцыянавання няўрадавых арганізацый, сябрамі якіх з'яўляюцца ўдзельнікі праекта.

Будуць выкарыстоўвацца наступныя крытэрыі ацэнкі:

- **адэкватнасць** – патрэбам удзельнікаў і іхнаму ўзроўню ведаў,
- **карыснасць** – у працы няўрадавых арганізацый пасля завяршэння навучальнага цыклу,
- **даступнасць** – у якой ступені арганізацыя навучання дазваляла паўнаватрасна ўдзельнічаць ва ўсім цыкле,
- **якасць арганізацыі** – у дачыненні да тэхнічных пытанняў і адбору персаналу ды выкарыстаных метадаў навучання.

Для ацэнкі будзе выкарыстоўвацца анкетаванне ўдзельнікаў пасля індывідуальных трэнінгаў, падмацаванае прамымі інтэрв'ю прыблізна з 50% удзельнікаў і асобай, адказнай за ацэнку. Інтэрв'ю будуць праводзіцца ў выбраных арганізацыях (прыблізна 30%), да якіх належаць удзельнікі, што дазволіць вызначыць змены ў менеджменце,

якія адбыліся пасля завяршэння сябрам гэтай арганізацыі навучальнага цыклу. Будзе дапоўнена справаздачамі людзей, якія праводзяць навучанне, і інтэрв'ю з імі.

У наступным раздзеле раскажам пра тое, як перанесці праект у фармуляр грантавай заяўкі.

3. Ад праекта да заяўкі

Да гэтага моманту мы вучыліся ствараць праект. Маём запланаваны праект, ведаем, якія рэсурсы патрэбны для яго рэалізацыі: колькі грошай і на што менавіта, якія людзі і з якімі кампетэнцыямі, якія яшчэ патрэбны матэрыяльныя рэсурсы (напрыклад, спецыяльнае месца, канкрэтнае абсталяванне або прылады). Цяпер варта падумаць, дзе гэта ўсё ўзяць, гэта значыць, знайсці крыніцы фінансавання праекта.

Арганізацыі могуць выкарыстоўваць розныя спосабы атрымання грошай або іншых рэсурсаў, неабходных для рэалізацыі запланаваных сацыяльных праектаў.

Вось некаторыя віды крыніц фінансавання, даступныя НДА ў Польшчы:

- **Прыватныя фонды** – паступаюць ад прыватных фундатараў і грантадаўцаў (напрыклад, карпаратыўныя фонды), пераследуюць свае мэты, даючы грошы іншым арганізацыям на рэалізацыю пэўных праектаў, блізкіх да місій і мэт гэтых фундатараў.
- **Дзяржаўныя фонды** – дзяржаўныя сродкі, якія даюцца міністэрствамі і цэнтральнымі ўладамі перш за ўсё ў форме адкрытых конкурсаў для выканання грамадскіх задач.
- **Сродкі мясцовага самакіравання** – дзяржаўныя сродкі, якія даюцца мясцовымі органамі самакіравання розных узроўняў (камуны, раёны, правінцыі) у форме адкрытых конкурсных прапаноў для выканання грамадскіх задач.
- **Фонды Еўрапейскага звязу** – дзяржаўныя сродкі, перададзеныя Еўрапейскай камісіяй або ўпаўнаважанымі структурамі на нацыянальным узроўні; праекты, якія фінансуюцца з гэтых крыніц, рэалізуюць палітыку Еўрапейскага звязу і часцей за ўсё патрабуюць супрацоўніцтва з іншай краінай ЕЗ.
- **Замежныя фонды** – сродкі замежных фундацыяў або замежных урадаў, пераводзяцца непасрэдна замежнымі арганізацыямі або могуць быць даступны праз польскія арганізацыі ці ўстановы, якія дзейнічаюць ад імя замежных арганізацый або ўрадаў.

Акрамя грантавых крыніц, ёсць таксама **нягрантавыя магчымасці атрымання грошай на сацыяльную дзейнасць**, напрыклад, у выглядзе ахвяраванняў ад прыватных асоб, бізнесу, грошай ад 1,5% падатку на дзейнасць НДА, грамадскіх збораў, прыбытку ад гаспадарчай дзейнасці. Пра іх варта памятаць, бо яны могуць стаць важным элементам у бюджэце сацыяльнага праекта.

Арганізацыі не трэба пісаць і рыхтаваць грантавыя заяўкі, каб атрымаць грошы на рэалізацыю сваіх сацыяльных праектаў. Але можна. Памятайце, што кожная НДА мае ў сваім распараджэнні шэраг метадаў атрымання грошай (і іншых

рэсурсаў), неабходных для рэалізацыі праекта. Арганізацыя кожны раз вырашае, ці будуць гэта заяўкі на гранты, кампанія збору сродкаў або бізнес-спонсар.

Раз асацыяцыі і фонды вельмі часта прэтэндуюць на гранты, мы абмяркуем гэту тэму далей. Мы разгледзім, як на аснове нашага праекта стварыць заяўку, якую мы прадставім грантадаўцу.

Нагадваем, што заяўка на грант і праект – гэта не адно і тое ж. Праект – гэта метады працы. Гэта канчатковы вынік планавання, які ўключае аналіз сітуацыі і дыягностыку праблемы, пастаноўку мэт і дзеянняў, вызначэнне вынікаў, ацэнку фінансавых і матэрыяльных рэсурсаў, неабходных для рэалізацыі. Заяўка ж – гэта толькі інструмент атрымання грошай або іншых рэсурсаў для рэалізацыі задуманага праекта. Заяўка – гэта прапанова аб рэалізацыі канкрэтнага праекта, якую мы падаём патэнцыйнаму фундатару.

3.1. Пошук грантадаўцы, конкурсу

Каб прадставіць наш праект донарам, нам спачатку трэба знайсці таго, хто можа быць зацікаўлены ў фінансаванні нашай ідэі. Ёсць два асноўныя спосабы пошуку крыніц падтрымкі. Найбольш часта выкарыстоўваецца ўдзел у розных аб'яўленых конкурсах і падача грантавых заявак. Другі, больш рэдкі шлях – падаць заяўку па-за конкурсам па ўласнай ініцыятыве. Ніжэй абмяркуем першы, больш папулярны варыянт.

У Польшчы ёсць некалькі тысяч суб'ектаў рознага кшталту (управы, інстытуцыі, няўрадавыя арганізацыі, прадпрыемствы), якія абвешчаюць розныя конкурсы на гранты. Аднак гэта не азначае, што можна (і трэба) выкарыстоўваць усе крыніцы. Верагодна, вас зацікавіць некалькі ці дзясятка крыніц, якія прапануюць падтрымку пэўнаму віду дзейнасці або канкрэтнай тэме. Такім чынам, лепш сачыць за вэб-сайтамі, якія збіраюць такую інфармацыю і якімі лягчэй карыстацца. Неацэнную дапамогу аказвае партал няўрадавых арганізацый ngo.pl, дзе публікуецца інфармацыя практычна пра ўсе буйныя конкурсы. Дзясяткі абвестак пра конкурсы з'яўляюцца кожны месяц на сэрвісе fundusze.ngo.pl. Варта рэгулярна наведваць гэты сайт або падпісацца на ягоную бясплатную рассылку.

Умовы кожнага конкурсу можна знайсці ў конкурснай абвестцы. Акрамя самой аб'явы, фундатары часта таксама рыхтуюць больш падрабязную інфармацыю пра конкурс:

- рэкамендацыі для заяўнікаў, палажэнне конкурсу – у гэтым дакуменце вы знойдзеце падрабязную інфармацыю пра напрамкі конкурсу, пра суб'екты, якія могуць удзельнічаць, пра форму, месцы і дату падачы заяўкі, пра спосаб ацэнкі і інфармавання пра вынікі конкурсу,
- узор фармуляра заяўкі,
- інструкцыя для запаўнення.

Ужо некалькіх гадоў абвесткі пра большасць конкурсаў на атрыманне грантаў і субсідый публікуюцца ў інтэрнэце (у электронным выглядзе). Часцей за ўсё заяўкі падаюцца праз генератар заяўкі або спецыялізаваную анлайн-платформу ці па электроннай пошце на спецыяльным фармуляры.

Перш чым брацца за запаўненне анкеты, трэба ўважліва прачытаць аб'яву і, калі ёсць, палажэнне конкурсу або інструкцыю для заяўніка. Гэта набор звестак, неабходных для прыняцця рашэння пра ўдзел у аб'яўленым конкурсе. Спачатку праверце, ці мае права ваша арганізацыя ўдзельнічаць у гэтым конкурсе, і ці дазволіць ён атрымаць фінансаванне для вашага праекта.

Для чаго гэты конкурс? Тэматыка конкурсу

Кожны конкурс тычыцца канкрэтных тэм, пытанняў, дзеянняў і задач, фінансаванне якіх можа ажыццяўляцца за кошт сродкаў грантадаўцы. Грантадаўца добра ведае, на што і навошта хоча патраціць грошы, і паказвае гэта ў мэтах, напрамку або тэме конкурсу. Не спрабуйце адправіць заяўку з экалагічным праектам на конкурс падтрымкі беспрацоўных. Заяўкі, якія не адпавядаюць тэматыцы конкурсу, адхіляюцца журы, нават калі яны былі найбольш цікавымі і наватарскімі. Спачатку мы правяраем, ці адпавядае наш сацыяльны праект тэматыцы конкурсу і ягонай прадметнай сферы. На гэтым этапе можа аказацца, што гэты конкурс можа прафінансаваць частку нашага праекта, напрыклад, толькі навучанне лідараў, але не канферэнцыю.

Прыклад

Наш праект, які мы распрацоўваем у гэтым дапаможніку, забяспечвае істотную падтрымку супрацоўнікам няўрадавых арганізацый у Скаўронку. Ці варта чакаць абвясчэння конкурсу, у якім тэматычным напрамкам будзе падтрымка няўрадавых арганізацый ці людзей, якія дзейнічаюць/працуюць у няўрадавых арганізацыях? Такія падрабязныя тэматычныя напрамкі рэдка з'яўляюцца ў конкурсных аб'явах. Таму варта шукаць конкурсы падобнай тэматыкі і для іх абгрунтоўваць неабходнасць падтрымкі нашага праекта. Напрыклад, калі конкурс тычыцца:

- **падтрымкі развіцця мясцовай грамадскай актыўнасці** – можна адзначыць, што бар'ерам для развіцця грамадскай актыўнасці ў Скаўронках з'яўляецца слабая падрыхтоўка людзей, якія працуюць у арганізацыях, каб кіраваць імі; таму арганізацыі не развіваюцца; актывісты і валанцёры падаюць духам; арганізацыі непрыкметныя ў горадзе, яны не прыцягваюць мясцовую супольнасць да дзейнасці на карысць мясцовай супольнасці; мясцовая ўлада не бачыць у арганізацыях партнёраў для абмеркавання і рэалізацыі грамадскіх задач;
- **узмацнення ролі жанчыны ў грамадскім жыцці** – некаторыя заяўкі могуць фінансаваць толькі частку нашага праекта, у гэтым выпадку вы можаце напісаць заяўку на трэнінг для жанчын, якія складаюць большасць супрацоўнікаў няўрадавых арганізацый.

Для каго гэты конкурс? Мэты нашай арганізацыі

Арганізацыя, якая падае заяўку, адпаведную тэматыцы конкурсу, павінна мець у статусе (у мэтах) палажэнні, якія пацвярджаюць магчымасць выканання канкрэтных задач. Калі наша арганізацыя створана для падтрымкі бяздомных і мае толькі такія палажэнні ў статутных мэтах, то яна не можа падаць заяўку, напрыклад, на конт навучання моладзі грамадзянскай адукацыі. Правярайма, ці адпавядаем мы профілю арганізацыі, якую грантадаўца хоча падтрымаць.

Памер конкурсу, магчымы аб'ём фінансавання, уласны ўнёсак, дапушчальныя выдаткі

Перад тым, як узяцца за напісанне заяўкі, варта звярнуць увагу на тое, колькі ёсць грошай у дадзеным конкурсе, і колькі мы можам атрымаць на рэалізацыю нашага праекта. Варта таксама звярнуць увагу на тое, ці патрабуецца ўласны ўнёсак, у якім

памеры і ў якім выглядзе, каб ацаніць свае магчымасці дамагчыся падтрымкі. У конкурснай інструкцыі шукаем наступную інфармацыю:

- Памер магчымай падтрымкі – звычайна даецца ў лічбах, напрыклад, ад 5000 да 250 тысяч злотых. Мы не можам прэтэндаваць ні на большае, ні на меншае фінансаванне.
- Неабходны ўласны ўнёсак – часцей за ўсё даецца ў адсотках, напрыклад, мінімальны ўласны ўнёсак можа складаць 20% ад агульных выдаткаў праекта; гэта інфармацыя таксама можа быць дадзена пры вызначэнні сумы магчымай падтрымкі. Напрыклад, памер гранта не можа перавышаць 80% ад поўнага кошту праекта. Вы таксама павінны праверыць, ці прымаюцца нефінансавыя (асабістыя, натуральныя) уласныя ўнёскі і на якіх умовах.
- Дапушчальныя і недапушчальныя выдаткі – дапушчальныя выдаткі – тыя, якія могуць быць прафінансаваны за кошт атрыманай падтрымкі.

Ацэньвайце, ці ёсць у вас шанец атрымаць падтрымку з улікам запланаванага бюджэту і сітуацыі.

Колькі ў нас часу? Праверце тэрмін падачы заявак

Перш чым узяцца за напісанне заяўкі, варта праверыць, ці зможам мы падрыхтаваць і падаць яе да заканчэння конкурсу. Неабходна звярнуць увагу на дату і форму падачы заяўкі. Тэрміны, указаныя ў конкурснай абвестцы, павінны разглядацца як непарушныя.

Падумайце, ці паспееце вы падрыхтаваць і падаць добрую заяўку ў вызначаны час.

Якія фармальныя патрабаванні? Праверце ўмовы грантадаўцы

У кожнага фундатара свае правілы і патрабаванні да падачы заявак. Таму ўважліва іх прачытайце: як падаць заяўку, як выглядае форма заяўкі, ці ёсць абмежаванні на колькасць знакаў, ці патрэбны ўласны ўнёсак, і калі так, то які і ў якой форме. Можа здарыцца так, што грантадаўца патрабуе, напрыклад, прыкласці статут арганізацыі, выпіску з рэестра, фінансавую справаздачу, рэкамендацыі партнёраў, рэзюмэ супрацоўнікаў або даведкі пра адсутнасць запазычанасці па падатках і ўзносах. У такой сітуацыі пры адпраўцы анлайн-заяўкі трэба прымацаваць неабходныя дадаткі і адзначыць птушкай адпаведныя заявы/згоды.

Шукаеш сродкі для сваёй арганізацыі? Правер fundusze.ngo.pl

Вам неабавязкова наведваць сайты ўсіх міністэрстваў, маршалкаўскіх, павятовых і гмінных упраў, амбасад, фундацыяў і г.д. Мы робім гэта за вас, каб вы маглі выкарыстаць гэты час для напісання добрай заяўкі на грант.

Як шукаць інфармацыю пра фонды на ngo.pl? [\[film\]](#)

3.2. Запаўненне заяўкі

Калі ўся сабраная інфармацыя пераканала вас у магчымасці прэтэндаваць на атрыманне сродкаў пэўнага конкурсу, то пачынайце рыхтаваць заяўку, гэта значыць прапанову аб рэалізацыі вашага сацыяльнага праекта (або ягонай часткі).

Фармуляр і інструкцыя заяўкі

Большасць грантадаўцаў даюць узор формы заяўкі, які трэба выкарыстоўваць пры падрыхтоўцы прапановы (заяўка – гэта і ёсць прапанова). Заяўку трэба запаўняць уважліва, комплексна і не разглядаць яе толькі як фармальнасць. Форма заяўкі, якую мы даслалі, з'яўляецца асновай для людзей, якія ацэньваюць наш праект. Таму важна, каб наша прапанова не была няпоўнай або неахайна давала інфармацыю, якую чакае грантадаўца.

Інструкцыя для заяўкі – другі ключавы дакумент. Грантадаўца не заўжды яго мае. Аднак калі такі дакумент ёсць у доступе, вы павінны ім карыстацца. З інструкцыі вы даведаецеся, сярод іншага: якую інфармацыю трэба ўводзіць у асобныя палі заяўкі, як падрабязна (колькі знакаў) трэба запаўняць асобныя раздзелы заяўкі, як апісваць выдаткі ў бюджэце.

Адпаведнасць конкурснай абвестцы

Адным з найважнейшых крытэрыяў ацэнкі заяўкі з'яўляецца яе адпаведнасць напрамку дзейнасці аб'яўленага конкурсу. Таму важна, каб наш праект упісваўся ў прыярытэты фундатара, і каб заяўка спасылалася на іх ясна і зразумела. Гэта павінна быць заўважна, а не заставацца на ўзроўні ўяўленняў. Калі ласка, памятайце, што досвед людзей, якія чытаюць заяўку, можа зусім адрознівацца ад вашага. Тое, што відавочна для вас, не павінна быць відавочным для чытача заяўкі.

Апісанне нашага праекта ў заяўцы павінна ўлічваць тэматыку і задачы конкурсу і непасрэдна спасылацца на іх. Кожная частка заяўкі павінна паказваць праект як непасрэдна адказ на прыярытэты фундатара. Гэта можа, напрыклад, дасягацца ў апісальнай частцы праз падкрэсліванне такіх аспектаў аналізу сітуацыі, якія важныя для фундатара. Гэта не азначае, што вы павінны апісваць праблему толькі так, каб апраўдаць чаканні журы. Калі б мы так паступілі, то праект перастаў бы быць паслядоўным і лагічным. Варта падумаць, якія аргументы могуць пераканаць журы ў тым, што наш праект адпавядае тэматыцы конкурсу і ўпісваецца ў мэты, якія хоча дасягнуць грантадаўца.

Важна, каб дзеянні, апісаныя ў заяўцы, адпавядалі праведзенаму аналізу праблемы. Памятайма, што людзі, якія чытаюць заяўкі, маюць досвед у іх ацэнцы: яны заўважаць, калі заяўка з'яўляецца толькі адказам на конкурс, не падмацавана надзейным аналізам і дрэнна вынікае з папярэдняй дзейнасці і досведу арганізацыі.

Дадзеныя і лічбы

Уносячы ў заяўку дадзеныя, якія абгрунтоўваюць неабходнасць рэалізацыі праекта, варта выбіраць тыя з іх, якія ілюструюць праблему. Таму, падаючы заяўку на конкурс, мэта якога стварэнне роўных магчымасцей для дзяцей і моладзі, трэба даваць такія дадзеныя, якія дазваляць чытачу ўбачыць няроўнасць і становішча дзяцей ды моладзі ў рэгіёне рэалізацыі праекта. Увесь аналіз у заяўцы павінен непасрэдна ілюстраваць праблему, якую грантадаўца хоча вырашыць.

Графік дзейнасці

Дзеянні, уключаныя ў заяўку, павінны быць спланаваны ў адпаведнасці з умовамі. Як правіла, дзейнасць не можа пачацца да падпісання кантракта. Аднак з гэтага правіла ёсць выключэнні. Калі ў конкурснай дакументацыі няма звестак пра тое, калі мы можам

пачаць дзейнасць, варта пра гэта пацікавіцца. Калі мы плануем пачаць працу занадта рана ці занадта позна, заяўка можа быць адхілена паводле фармальных прычын.

Бюджэт

Азнаёміўшыся з патрабаваннямі грантадаўцы, рыхтуем бюджэт у адпаведнасці з імі. Фармуляры могуць адрознівацца ў залежнасці ад конкурсу, але ў кожным з іх, як правіла, патрабуецца ўказаць від (назву) выдаткаў, кошт і спосаб разліку. Каштарыс, падрыхтаваны намі раней, – гэта аснова для запаўнення фармуляра грантадаўцы ў адпаведнасці з ягонымі чаканнямі. Назвы асобных відаў выдаткаў можна знайсці ў інструкцыі для запаўнення бюджэту або ў агульных метадычных рэкамендацыях. Не забудзьцеся пазначыць метады разліку выдаткаў (адкуль узялася сума, як яна была разлічана), каб эксперт, які ацэньвае заяўку, ясна разумеў, адкуль з'явілася сума, прапанаваная ў бюджэце. Неўказанне метадыкі разліку – адна з самых распаўсюджаных памылак пры складанні бюджэту.

Мова

Усе элементы заяўкі павінны быць апісаны старанна, поўна і праўдзіва. Вельмі важна звярнуць увагу на мову: кароткія, канкрэтныя сказы, зразумелая мова. Не даём скарачэнні, якія вядомыя толькі на рэгіянальным або мясцовым узроўні (напрыклад, назва мясцовай установы або арганізацыі). Пры згаданні такой установы можна спачатку падаць яе поўную назву з абрэвіятурай у дужках, а потым выкарыстоўваць абрэвіатуру: напрыклад, Гарадскі цэнтр дапамогі сям'і (ГЦДС). Мова ўсёй заяўкі павінна быць зразумелай чытачу. Калі гэта не абгрунтавана, нельга выкарыстоўваць спецыфічныя тэрміны, якія ўжываюцца толькі ў пэўнай прафесійнай групе. Калі неабходна згадаць такое паняцце, варта коратка яго растлумачыць. Відавочна, трэба абавязкова прытрымлівацца правіл арфаграфіі і пунктуацыі.

Давайце памятаць пра людзей, якія чытаюць (і ацэньваюць) нашу заяўку: яны "не сядзяць у нашых галовах", не ведаюць кантэксту і дзейнасці арганізацыі. Пераканаймася, што наша прапанова складзена паслядоўна, зразумела і добра напісаная.

4. Перад падачай заяўкі

Падача гатовай заяўкі згодна з патрабаваннямі грантадаўцы – гэта апошні этап працы.

Прагледзьце вашу заяўку апошні раз перад падачай анлайн ці перад тым, як раздрукаваць (калі падаём яе ў папяровым выглядзе), праверце, ці запоўнены ўсе неабходныя палі. У мэтах бяспекі ў незапоўненых палях варта ўпісаць фразу "Не тычыцца". Гэта таксама момант унесці апошнія праўкі і выправіць памылкі друку.

Памятайма, што важныя таксама эстэтычны выгляд заяўкі і яе пісьменнасць, асабліва калі сябра журы атрымлівае некалькі дзясяткаў фармуляраў для ацэнкі.

Перш чым націснуць кнопку "Адправіць заяўку" або заклеіць канверт

Напаследак, правяраем, ці поўная наша заяўка. Для нас гэта апошні этап працы, а для людзей, якія будуць разглядаць нашу заяўку, – гэта першы этап яе ацэнкі. Пры фармальнай ацэнцы крытэрыі вельмі просты – заяўка поўная/няпоўная. Напрыклад:

- ці правільна пададзена заяўка,
- ці належным чынам падпісана,
- ці знаходзіцца запытаная сума ў дазволеным дыяпазоне,
- ці адпавядае ўласны ўнёсак кошту праекта,
- ці прыкладзены да заяўкі неабходныя дадаткі.

Часта пасля напісання заяўкі ў нас не стае часу і энергіі на пільную праверку неабходных дадаткаў або фармальнасцей. Гэта можа прывесці да таго, што ніхто з тых, хто ацэньвае вашу заяўку, так і не даведаецца, як шмат часу вы аддалі гэтай працы, бо яна не пройдзе нават першае, фармальнае "сіта".

Падпісанне заяўкі

Спосаб абавязковага падпісання заяўкі павінен быць указаны ў рэгламенце конкурсу. Часцей за ўсё заяўку падпісваюць людзі, упаўнаважаныя прадстаўляць арганізацыю. Заяўка – гэта не фінансавое абавязанне (як, напрыклад, дамова пра дафінансаванне), але яна не можа быць нікім не падпісана. Подпісы пад заяўкай павінны адпавядаць прадстаўнікам, якія запісаны ў дакуменце аб рэгістрацыі арганізацыі або ў статуце. У выпадку фізічных подпісаў (пад папяровымі заяўкамі) не забывайце падпісвацца разборліва або выкарыстоўвайце подпіс і пячатку з імем (калі маеце).

Перад тым, як нарэшце адправіць заяўку (анлайн або афлайн), трэба праверыць, ці ўсе неабходныя дадаткі мы прымацавалі належным чынам.

Падаём/дасылаем заяўку

Можа здавацца, што няма нічога прасцейшага, чым націснуць кнопку "адаслаць/падаць заяўку" або заклеіць і адправіць канверт. Але і на гэты момант трэба звярнуць увагу ў рэкамендацыях грантавага конкурсу. У выпадку падачы заявак па пошце акрамя канкрэтнага адраса можа спатрэбіцца дадаць згадку пра конкурс і г.д. Інфармацыю пра парадак падачы заявак можна знайсці ў метадычных рэкамендацыях і інструкцыях канкрэтнага грантавага конкурсу.

І яшчэ раз каротка пра тэрміны конкурсу. Важна звярнуць увагу на тое, што лічыцца апошнім днём падачы заяўкі: дата запаўнення анлайн-формы, дата на паштовым штэмпелі або дзень атрымання заяўкі ў офісе грантадаўцы.

ПРЫКЛАД

Грантадаўца ўказаў, што дата атрымання папяровай прапановы – 7 ліпеня 2023 г. 16:00. Мусім абавязкова ўкласціся ў гэты тэрмін! Наша заяўка павінна аказацца ў офісе або іншым вызначаным месцы да гэтага часу.

У выпадку анлайн-генератараў заявак або адпраўкі па электроннай пошце вам таксама трэба праверыць крайні тэрмін – ці гэта толькі дата (напрыклад, 7 ліпеня 2023 г.), ці канкрэтны час (напрыклад, 7 ліпеня 2023 г. а 16:00). У першым выпадку мы павінны падаць заяўку да поўначы, гэта значыць да 23:59. У другім выпадку – да ўказанага часу.

На гэтым усё. Зычым вам поспехаў у стварэнні сацыяльных праектаў і напісанні грантавых заявак, калі вы вырашылі выкарыстаць такую форму прыцягнення грошай на грамадскую дзейнасць. Заўсёды трэба рыхтаваць найлепшыя заяўкі. Але нават калі ваша першая заяўка не атрымала фінансавання, варта не падаць духам, а працягваць спрабаваць.

ngo.pl

Прыязнае месца для вашай арганізацыі. Будзьце ў курсе, карыстайцеся штодня! **Чытайце, інфармуіце, запрашайце!**

facebook.com/ngopl

twitter.com/ngopl

youtube.com/portalingopl

instagram.com/portalingopl

linkedin.com/company/ngopl

Аўтары:

Марцін Дадэль / Marcin Dadel – дасведчаны супрацоўнік структур мясцовага самакіравання і няўрадавага сектара, які канцэнтруе сваю ўвагу на ўкараненні рашэнняў на карысць грамадзянскай супольнасці з выкарыстаннем сучасных тэхналогій і інавацый (адзін са стваральнікаў партала ngo.pl). Былы сябра Рады грамадска карыснай дзейнасці пры Міністэрстве працы і сацыяльнай палітыкі. У цяперашні час – старшыня праўлення witkac.pl – кампаніі, якая займаецца генератарам запаўнення заявак і справаздач для фінансавання грамадскіх задач у адпаведнасці з Законам "Аб грамадска карыснай дзейнасці".

Абнаўленне 2023

Ізэбэла Дэмбіцка-Старска / Izabela Dembicka-Starska – каардынатарка праектаў, трэнерка, аўтарка навучальных матэрыялаў. З няўрадавымі арганізацыямі звязана з 2005 года. Сябра праўлення Асацыяцыі Klon/Jawor, каардынатарка сацыяльных сетак ngo.pl. Амаль 20 гадоў праводзіць навучанні ў галіне планавання дзейнасці, праектнай працы і прамоцыі грамадскай дзейнасці.

РЭДАКЦЫЯ

Рэната Нецікоўска / Renata Niecikowska, каманда poradnik.ngo.pl

НАБОР

Яцэк Замецкі / Jacek Zamecki

ВЫДАВЕЦ:

Асацыяцыя Klon/Jawor / Stowarzyszenie Klon/Jawor

ul. Szpitalna 5/5, 00-031 Warszawa

партал няўрадавых арганізацый ngo.pl

Інфалінія для няўрадавых арганізацый: 801 646 719 (ад панядзелка да пятніцы 9:00-13:00)

Мала існуе такіх відаў дзейнасці, якія прыносяць столькі задавальнення і адчування ўплыву, як грамадская дзейнасць. Зычым вам, каб ваша праца надалей удасканалевалася і прыносіла шмат задавальнення. Калі хочаце, мы можам суправаджаць вас у гэтым падарожжы. Штогод мы даём больш за 4000 парад. Мы дапамаглі стварэнню і кіраванню тысячы асацыяцый і фондаў. Дапаможам і вам!

poradnik.ngo.pl

Зборнік ведаў пра стварэнне і кіраванне НДА. У нас ёсць адказ на ўсе пытанні!

Правярайце, што змянілася ў заканадаўстве. Карыстайцеся парадамі. Звяртайцеся да кансультанта.

edu.ngo.pl

Курсы анлайн, дапаможнікі, вебінары – прыязнныя для кожнай няўрадавай арганізацыі.

Перадрук ці перанос гэтай публікацыі цалкам або часткова на іншы носьбіт магчымы толькі са згоды праваўладальніка. Гэты дапаможнік быў створана з вялікай стараннасцю, каб забяспечыць дакладнасць інфармацыі, аднак выдавец не нясе адказнасці за наступствы выкарыстання прыведзеных тут парад.

"Пра праект і заяўку – дапаможнік для пачаткоўцаў і тых, хто хоча структураваць свае веды" даступны на ліцэнзій Creative Commons Attribution 4.0 International. Некаторыя правы абаронены на карысць Асацыяцыі Klon/Jawor. Дапаможнік перакладзены на беларускую мову дзякуючы праекту Асацыяцыі Усходнеўрапейскі Дэмакратычны Цэнтр "Узмацняем кампетэнцыі беларускіх актывістаў" у межах праграмы "Польская дапамога", якая фінансуецца Міністэрствам замежных спраў Рэспублікі Польшча і Фундацыяй Міжнароднай Салідарнасці. Любое выкарыстанне твора дазволена пры ўмове захавання пазначанай вышэй інфармацыі, у тым ліку інфармацыі пра ліцэнзію і праваўладальнікаў.

