



SZENT ISTVÁN EGYETEM GÖDÖLLŐ
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési
Intézet

PÁLYÁZATÍRÁS

MÓDSZERTANA

Gyakorlati és formai tanácsok gyűjteménye

Összeállította:
Dr. Kozári József
egyetemi docens

2010.
Gödöllő

Tartalomjegyzék

ELŐSZÓ	3
A TÁMOGATÁSSZERZÉSRŐL ÁLTALÁBAN	3
KOLDULÁS VAGY PARTNERKERESÉS?	3
KABÁTHOZ A GOMBOT, DE LEHET FORDÍTVA IS	4
MI A TÁMOGATÁSSZERVEZÉS ÉS MIÉRT KELL EZZEL FOGLALKOZNUNK?	4
MIÉRT ADNA BÁRKI PÉNZT A SZERVEZETÜNKNEK?	4
A PÁLYÁZATOK ÍRÁSA AZ EGYETLEN TÁMOGATÁSSZERZŐ MÓDSZER?	5
MI A PÁLYÁZATI ANYAG?	5
A PÁLYÁZATOKRÓL ÁLTALÁBAN	6
FOGALMI MEGHATÁROZÁS	6
ÁLTALÁNOS FELTÉTELEK	6
A TÁMOGATÓKKAL SZEMBENI ELVÁRÁSOK	7
A PÁLYÁZÓKKAL SZEMBENI ELVÁRÁSOK	7
A PÁLYÁZATOK JELLEMZŐI	7
HOGYAN PÁLYÁZZUNK?	8
FELKÉSZÜLÉS, KÖRNYEZET	8
TÁJÉKOZÓDÁS, AZ INFORMÁCIÓK BEGYŰJTÉSE	9
A PÁLYÁZAT MEGÍRÁSA	10
A KÖLTSÉGVETÉSRŐL	13
HATÁRIDŐK	13
PÁLYÁZATI ÚTON TÖRTÉNŐ TÁMOGATÁSSZERZÉS	15
HOL TALÁLHATUNK TÁMOGATÓKRA	16
LÉPÉSEK A JÓ PÁLYÁZAT FELÉ	17
PÁLYÁZATÍRÁSI ELLENŐRZŐ LISTA	21
FELHASZNÁLT FORRÁSOK	24

Előszó

E kis kézikönyv tartalmát olyan ötletgyűjteménynek szánjuk, amely segíthet mindenkit gondolatainak megmozgatásában, illetve saját pályázatírási módszerének és stílusának kialakításában.

Az első néhány oldalon megpróbáltuk röviden összefoglalni a támogatások megszerzésére használható módszereket és összefoglaltuk a pályázatírás néhány alapgondolatát.

A további oldalakon gyakorlati pályázatírási útmutató található. Célunk olyan segédlet összeállítása volt, amely lépésről lépésre segít a pályázati anyag elkészítésében.

"A pályázati anyag összeállítása során mindig legyünk együttműködőek! A leendő támogató kérdései nem a mi bosszantásunkra vannak, hanem inkább segítenek minket és könnyebbé teszik a pályázatértékelő bizottság életét!"

A TÁMOGATÁSSZERZÉSRŐL ÁLTALÁBAN

Koldulás vagy partnerkeresés?

Kétségbevonhatatlan, hogy az oktatásügy mai helyzetében eleve egyfajta függő helyzet jut eszébe mindenkinek, ha a pénzzel rendelkező támogató és a támogatást kérő viszonyára gondol.

Több oka is van, lehet annak, hogy amikor támogatásszerzésre, kérésre, ennek talán leggyakoribb technikájára, a pályázatírásra gondolunk, óhatatlanul a koldulás, a méltatlan és megalázó pénz utáni kuncsorgás jut legtöbbünk eszébe. Még azoknak is meg kell birkózniuk a "nekem a kérés nagy szégyen, adjon úgy is, ha nem kérem" érzésével, akik az államháztartás, ezen belül az oktatási rendszer elkerülhetetlen átalakításának jelenlegi - sokszor kifejezetten aktuálpolitikai - csatározásai közepette pontosan tudják, hogy az állam önmagában még azokban az országokban is egyre kevésbé képes ellátni a közfeladatokat, ahol a magyarországinál összehasonlíthatatlanul erősebb a gazdaság.

Ahhoz, hogy a dolgok helyükre kerüljenek, hogy az e területen nálunk jobban működő országok példáját követni tudjuk, másfajta megközelítés kívánatos. Tudnunk és tapasztalnunk kell, hogy számosan vannak a magánszférában is, akik a tulajdonukban vagy rendelkezésükben lévő forrásokat velünk azonos célokra kívánják fordítani. Sok oka lehet annak, hogy így cselekednek:

- azt tartják fontosnak, amit mi, de a végrehajtást nem érzik feladatuknak;
- valamilyen anyagi megfontolásból, például adóalap-csökkentésből;
- szeretnék hasznosnak, segítőkésznek érezni magukat;
- így akarnak népszerűek lenni;
- egyszerűen ez a feladatuk;
- nem tudnak mit kezdeni a pénzüikkel stb.

Az ötlettel, szakértelemmel, idővel és munkatársakkal bíró pályázók, és a pénzzel, eszközökkel bíró támogatók kapcsolata partneri viszonyt teremt.

A fenti indokok nyilván számosabbak, és egymással is keveredhetnek. A támogatók keresik azokat (és azokat keresik!), akiket érdemesnek, alkalmasnak, felkészültnek érznek. Megeshet, hogy a támogató számára nem különösebben érdekesek a támogatást

kérők elképzelései. Az esetek többségében azonban kifejezetten közösek a célok, így közös az érdek is, hogy megtalálják egymást, és sikeresen együttműködjenek.

Kabáthoz a gombot, de lehet fordítva is

Aki maga sem tudja, mit akar, nehezen várhatja el, hogy ködös vágyait más kitalálja, sőt támogassa is.

A támogatók, mint már az előzőekben érintettük, azokat részesítik előnyben, akik "el tudják hitetni", később bizonyítani is képesek, hogy érdemesek a támogatásra.

A pályázati kiírások döntő hányada olyan formai és tartalmi követelményeket támaszt, amelyeknek hitelesen megfelelni csak önmagukat meghatározni képes, tudatosan és szervezeten működő intézmények, szervezetek tudnak.

Vagyis: világosan megfogalmazott célokkal, az elérésüket szolgáló konkrét elképzelésekkel és feltételekkel, lehetőség szerint már bizonyított eredményekkel rendelkeznek.

Ma, mikor sok oktatási- nevelési intézmény küzd - rajtuk kívül álló okok miatt - a pusztá létéért, nehéz és nagy felelőséggel jár átgondolt működésre, rövid vagy hosszú távú program készítésére, tervezésre ösztönözni. A napi túlélés kényszere, a befolyozandó "lyukak" növekvő száma indokolhatja azt a gyakorlatot, amikor valamely intézmény egy kecsesítő pályázati kiírás nyomán talál ki pályázati programot a plusz pénzek megszerzésének reményében. Nem az elítélés szándékával (vannak olyan intézmények, amelyek az egyéni kezdeményezés és támogatásszerzés bármilyen formájára képtelennek látszanak), de arra biztatnánk őket, mielőbb alakítsák ki jövőkéjük, ennek megfelelően dolgozzák ki szakmai programjaikat, meghatározott időtávban gondolkozva keressék (nemcsak anyagi, hanem működésbeli) forrásait. Ha így járnak el, támogatásszervezési tevékenységük, ezen belül a pályázatírási munka a helyére kerül. Nem mentőöv, csodaszer, hanem - a többi mellett - az igényes pedagógiai munkát szolgáló egyik eszköz lesz. Olyan eszköz, amelyet a csapatmunkával teremtett megfelelő háttér, a megszerzett magabiztosság birtokában a korábbiaknál lényegesen eredményesebben használhatnak majd.

Mi a támogatásszervezés és miért kell ezzel foglalkoznunk?

A támogatásszerzés nemcsak a pénz megszerzéséről szól. Ehelyett inkább olyan barátok megszerzéséről szervezetünk vagy csoportunk számára, akik hisznek annak céljaiban, egyetértenek munkájával és részt akarnak vállalni abból. Mint bármilyen más tevékenységnek, a támogatásszerzésnek is segítenie kell a csoport szervezeti oldalának fejlődését is. Tömérdek pénz összeszedése csupán a szervezet pénztárcájának teletömésére nem feltétlenül segíti a szervezetet céljainak elérésében. A támogatásszerzés legtöbbször azt is jelenti, hogy ötleteinket, programjainkat "el kell adnunk" a leendő támogatóknak.

A szervezet tagjainak ugyanakkor érezniük kell a támogatásszerzés időnként kellemetlen fázisai közben, hogy ezzel is segítik a - remélhetőleg általuk - kitűzött célok elérését

Miért adna bárki pénzt a szervezetünknek?

A szervezet támogatásszerzési tervének kialakítása közben ne csak a megoldandó problémára, a megoldáshoz szükséges lépések megtervezésére és azok költségeire gondoljunk. Fel kell készülnünk arra is, hogyan tudjuk megmutatni a leendő támogatóknak, mi mit tudunk neki nyújtani a támogatásáért, milyen előnyökkel és lehetőségekkel jár számára, ha támogatnak minket. (Ezek az előnyök lehetnek anyagi, erkölcsi stb. előnyök.)

A pályázatok írása az egyetlen támogatásszerző módszer?

A válasz egyértelmű nem. De Közép- és Kelet-Európában sokáig szinte kizárólag a pályázatokon szerzett pénz jelentette és jelenti ma is sok szervezet számára a fő pénzforrást. Ez már most is érezhetően változik: a pályázható források - bizonyos témakörökben - lassan szűkülnek.

Bár ez a kézikönyv a pályázati úton történő támogatásszerzésre összpontosít, felsorolnánk néhány további, többségében Magyarországon is alkalmazható módszert a teljesség igénye nélkül.

- Rendezvényekkel
- Tombola
- Árverés
- Bazár
- Táncos összejövétel
- Kiállítás
- Telefonon
- Postával
- Hírlevélben reklámhelyet biztosítani
- Névre szóló levelek
- Személyesen
- Tagdíjak
- Szolgáltatási díjak
- Partneri kapcsolat kialakítása
- Munkahelyi pénzszerzés
- Bekopogtatás
- Hagyaték
- Reklámok
- TV, rádió reklámok
- Újságok

Látható, hogy módszerek egész hada áll rendelkezésünkre a szükséges források megszerzéséhez. Ha készen van a szervezet stratégiai terve és egy részletes munkaterve, ezek alapján értékelnünk kell az alkalmazható módszereket előnyeik és hátrányaik szempontjából. Bár a fentebb felsorolt lehetőségek közül néhány még viszonylag új Magyarországon, de mindegyikre van pozitív példa és úgy tűnik, még számtalan lehetőség áll kihasználatlanul. Erről bővebben szól a sorozat Adományszerzés című része.

E könyvecskében a pályázatírás különböző szempontjait tárgyaljuk. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni, hogy a kizárólag pályázati pénzekre összpontosító szervezet hosszú távon ingatag lábakon áll és könnyen bajba kerülhet. A sokféleség más rendszerekhez hasonlóan fontos a nonprofit szervezetek számára is.

Mi a pályázati anyag?

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

A pályázaton szerzett pénznek előnyei és hátrányai egyaránt vannak:

Előnyök:

- Remélhetőleg egyszerre nagyobb összeg áll a házhoz.
- Viszonylag kényelmesen szerzett pénz, hiszen a szobában ücsörögve meg tudjuk írni a pályázatot és nem kell lótni-futni a pénz után. Alacsonyak a költségek.
- Segít a tervezésben; egy jó pályázathoz részletesen végig kell gondolnunk mit is fogunk tenni.

Lehetőséget nyújt arra, hogy a támogatóval jó kapcsolatot építsünk ki és megvitassunk bizonyos kérdéseket. Néhány pályázató még technikai segítséggel, képzésekkel és tanácsadó szolgálattal is szolgál pályázói számára.

Hátrányok:

- A különböző alapok általában csak a divatos témákra adnak pénzt.
- A döntéshozatal elhúzódhat.
- A pénzt csak egy programra lehet felhasználni. A pályázati forrásból származó pénz felhasználása szinte kivétel nélkül kötött, nem lehet vele szabadon gazdálkodni. A támogatók többsége nem támogat működési költségeket.
- A közfelfogás szerint állandóan jelentéseket kell írni a támogatónak. Megjegyzendő azonban, hogy ha támogatóinkat partnernek tekintjük és hosszú távú kapcsolatot akarunk kiépíteni velük, akkor ők is "megérdemlik" a folyamatos tájékoztatást támogatásuk sorsáról.

A PÁLYÁZATOKRÓL ÁLTALÁBAN

Fogalmi meghatározás

A jelentkezés valamilyen formában közzétett felhívásra történik, a részvétel olyan versenyhelyzet vállalását jelenti, amelyben a felhívó egyben meghatározza a feltételeket, a játékszabályokat is. A részvétel nem kötelező, mint ahogy a díjazás, az eredményes részvétel garantálása sem elvárható.

A pályázatoknak régi hagyományuk, számos formájuk van. Pályázhatunk díjért, állásért, támogatásért, valamilyen jog vagy lehetőség elnyeréséért. A pályázató lehet kormányzati, önkormányzati szerv, cég, intézmény, alapítvány, egyesület vagy éppen magánszemély. Ettől függően a pályázóval (intézmény, szervezet, magánszemély) való viszony hierarchikus vagy független. A pályázat meghirdetésének formái: nyílt, zárt és meghívásos.

Mi a továbbiakban a közcélokat szolgáló, közhasznú feladatok ellátását segíteni kívánó pályázatokról mint az oktatási- nevelési intézmények, a velük kapcsolatban álló szakemberek, diákok támogatásszerzési lehetőségeinek egyik formájáról beszélünk.

Általános feltételek

Ha a pályázatok, a pályáztatás lebonyolítására nincsenek is általánosan kötelező előírások, vannak olyan íratlan szabályok, amelyek ismerete, következetes alkalmazása - különösen a non-profit vagy non-profitjellegű szektorban - alapfeltétele, hogy a támogatásoknak ez a formája harmonikusan illeszkedni tudjon környezetébe, valóban ezt a szerepet töltsse be, amelyre hivatott.

A támogatókkal szembeni elvárások

A pályázat semmiképpen sem szolgálhatja azt a célt, hogy a támogató az egyik zsebéből a másikba rakva "mossa" át a pénzét.

A támogatásoknak az ügynevezett alapfeladatok ellátásán kívül eső, azokat segítő és kiegészítő plusz tevékenységet vagy teljesítményt kell megcélolniuk. (Különösen fontos ez abban az esetben, ha a pályáztató és a pályázó között hierarchikus viszony van.)

A támogatást nyújtó olyanokat kérjen fel az elbírálásra, akik mint pályázók vagy a pályázókhoz valamilyen formában kötődök nem érintettek. Ha ez nem lehetséges, akkor meghatározott szempontok szerinti kiegyensúlyozott összetételről kell gondoskodnia. A támogatási gyakorlatnak átláthatónak és követhetőnek kell lennie.

A támogató által meghatározott feltételeket és szabályokat, a (lehetőleg minél jobban definiált) vállalásokat a kiírást követően következetesen tartani illik, mint hogy nem szabad egyik pályázót a másik rovására előnyösebb helyzetbe hozni.

Illik a támogatót az általa támogatott programról folyamatosan informálni, az alkalmas helyzetekben feltüntetni, megemlíteni. (Közvetlenül is köszönetet mondani.)

A pályázókkal szembeni elvárások

Ha a pályázó gondosan - a kiírásban szereplő feltételek és szabályok mérlegelésével - döntött a részvételről, ennek megfelelően járjon is el.

Valós adatokat és információkat adjon meg. Amennyiben ezekben menet közben változás állna be, ismertesse azokat. Nem "szép dolog" más pályázatokkal szemben jogosulatlan előnyre törekedni.

Elnyert támogatás esetén a támogatást a megítélt célra illendő fordítani, a vállalt kötelezettségek betartásával egyetemben.

A támogatást nem szokás elvárni, pályázati eredmény után "szemre hányni" .

A pályázatok jellemzői

A pályázatokat egyre inkább a pályáztató által elkészített adat- vagy űrlapon lehet benyújtani. Van, ahol az adatlap kettéválik. Külön kell a pályázó adatait feltüntetni, és külön kérdőív van a programjavaslat számára.

A támogatók általában meghatározott, rájuk jellemző célokra, meghatározott formában kínálnak pályázási lehetőséget. Van, amikor a támogatóhoz közvetlenül és kötetlenül lehet programjavaslat benyújtásával pályázni. Gyakoribb forma, amikor a támogató pályázati felhívást ad ki, és ezt közzéteszi a számára elérhető és az általa megcélzottak elérésére legalkalmasabb módon és formában.

A jó kiírás a legfontosabb információkat közli tömören. Kiknek, milyen célból, milyen témában, milyen határidők és egyéb feltételek mellett, hogyan lehet pályázni. Természetesen meg kell jelölnie az elnyerhető támogatás formáját és mértékét. Kívánatos, hogy meghatározza azt a keretet is, amely az adott támogatásra rendelkezésre áll.

A jó adatlap, illetve kérdőív a legfontosabb eszköz, hogy a támogató és a pályázó munkáját egyaránt megkönnyítse, a mindig nehéz és egyben kényes természetű elbírálást

segítse. Az eseteként több száz pályázat elbírálása nem kis feladat, és természetesen nem kis felelősség.

A jól megszerkesztett adatlapok áttekinthetővé, összehasonlíthatóvá teszik a pályázatokat, lehetővé teszik, hogy a lényeges könnyen (vagy legalábbis könnyebben) megkülönböztethető legyen a lényegtelenről.

- Az értékelés rendszerint több lépcsőben zajlik. Vagy a döntéshozók maguk, vagy az előkészítők végeznek egy előszűrést. Ennek egyik legközismertebb formája, amikor elkülönítik azokat a pályázatokat, amelyek valamelyik formai feltételnek nem felelnek meg. Ilyenek lehetnek: határidőn túl érkezett;
- nem a megadott adatlapon nyújtották be;
- a pályázó nem tartozik a lehetséges pályázók körébe;
- túllépte az összeghatárt vagy a területi korlátot;
- pályázata nem a kiírásban megjelölt célra irányul;
- nem felel meg egyéb feltételeknek.

Ezt a szűrőt akkor alkalmazzák korrektül, ha a támogató a feltételeket előzetesen és egyértelműen a pályázó tudomására hozta. Van olyan gyakorlat is, amely ilyen esetben korrekcióra vagy hiánypótlásra visszaadja a beküldött anyagot. (Természetesen határidő túllépésekor más a helyzet.)

A következő fordulóban már érdemi szempontok alapján folyik a válogatás. Az egyértelmű nem és az egyértelmű igen minősítést kapottak mellett általában egy harmadik szempont szerint is csoportosítják a pályázatokat. Ez az "esetleg" vagy "talán később, talán máskor", illetve a "van benne valami" kategória. Ha a támogatónak van lehetősége, illetve fontosnak tartja, az ide kerülő pályázatokat "utógondozza".

A konkrét támogatásokat, esetleg díjakat odaítélő zsűrizés már csak az elfogadott pályázatok elbírálását jelenti.

A beadott pályázatok közül átlagosan 10% számíthat kedvező döntésre.

A döntés után a sikeres pályázók értesítést kapnak. Kívánatos, de sajnos nem minden támogató tartja fontosnak vagy tudja megoldani, hogy az elutasítottakat is értesítse.

A pályázó az elnyert támogatást többnyire egy szerződés megkötése révén veheti birtokba, használatba. E szerződés tartalmazza a két fél kötelezettségvállalásait, a felhasználás technikai részleteit, a kapcsolattartást és nem utolsósorban a teljesítésről való beszámolás módját.

HOGYAN PÁLYÁZZUNK?

Felkészülés, környezet

Pályázatok révén csak hosszú távú tervezéssel, kemény és folyamatos munka mellett lehet kiszámítható forrásokra szert tenni.

A pályázni kívánó intézmény vezetési gyakorlata, a döntéshozatal és a munkamegosztás módja, az intézmény jellege, stílusa, szakmai törekvései és természetesen működési feltételei adják azt a környezetet, ami meghatározza a felkészüléshez szükséges döntéseket. Melyek ezek? Elsősorban annak tisztázása, hogy kíván-e az intézmény tudatosan támogatásszerzéssel foglalkozni. Ha igen, az adottságokra építő stratégiában kell

meghatározni, hogy az ún. szponzor szerzés, rendezvényszervezés, saját egyesület, alapítvány létrehozása mellett milyen szerepet töltsön be a pályázati tevékenység.

Leegyszerűsítve:

Pályázataim fő iránya arra irányul, amit egyébként is folytatni kívánok, és e tevékenység forrásainak megtervezésekor tudatosan számolok egy pályázatokból eredő hányadra, magam keresem az ilyen támogatókat. (Ehhez az irányultsághoz illeszkedik az a törekvés, hogy keressem a lehetséges társakat közös pályázatok benyújtására. Az így beadott pályázatok nemcsak tágítják a lehetséges támogatók körét, de növelik a siker esélyeit is. Az így beadott pályázatok nemcsak tágítják a lehetséges támogatók körét, de növelik a siker esélyeit is. az együttműködés nemcsak jó benyomást kelt: önmagában is jótékonyan hat.)

A másik attitűd, amikor nem fordítok különösebb figyelmet a pályázatokra, de nem is hagyom ki őket. Ha a látókörömbé esik valamilyen kiírás, amely minimális eséllyel kecsegtet, "rárepülök", és ha kell, kreálok hozzá valamilyen programot. Ha bejön, tiszta nyereség, ha nem, akkor sincs baj, amúgy sem jutott volna eszembe, hogy a kiírásban megjelölt feladattal foglalkozzam.

Akár az eseti, akár a folyamatos pályázati gyakorlat választja az intézmény, mindenképpen jó, ha van egyvalaki, aki ezt a munkát kézben tartja, felek érte. Gyakori tapasztalat, hogy az intézmény vezetője, a pályázatok kiírások elkészítését is beleértve, maga csinál mindent. Érdeemes megfontolni egy olyan munkamegosztást, ahol külön erre "szakosodott" kolléga irányítja, fogja össze a pályázati munkát, figyeli a lehetőségeket, ápolja a kapcsolatokat a támogatókkal, javaslatot tesz az adott szaktanároknak, témafelelősöknek a pályázásra, és a tőlük kapott ötletek, vázlatok alapján a remélt támogató ízlésének megfelelően elkészíti a pályamunkát.

A sikeres pályázatot az esetek többségében szerződéskötés követi, melyet "cégszerűen" az arra jogosultaknak kell aláírniuk. Ezért is célszerű, de egyben természetes is, hogy a pályázatot az intézmény vezetője a benyújtás előtt szignálja.

Tájékoztató, az információk begyűjtése

A lehetséges pályázatokról az általuk kiírt pályázatokról a havonta megjelenő SANSZ, a Pályázati Figyelő rendszeresen, téma és határidők szerint csoportosítva ad hírt, a napilapok közül a Magyar Hírlap "Kurázi" címmel havonta jelentet meg tematikus mellékletet, de más újságok is rendszeresen közölnek pályázati híreket. Külön érdemes figyelni a szaklapokat, amelyek, mint például a Köznevelés, rendszeresen hozzák a témakörébe tartozó felhívásokat.

Befektetésnek sem rossz, ha egy tájékoztató levelet küldünk azoknak, akiknek felhívása felkeltette a figyelmünket.

A tájékoztató levél - egy- két oldalnál ne legyen hosszabb - jól látható módon tartalmazza pontos elérhetőségünket. (Intézmény neve, kontaktszemély neve, cím irányítószámmal, telefon, fax körzetszámmal, és ha már van az E- mail címünket is.) A nyitó bekezdésben foglaljuk össze programjavaslatunkat, azt a támogatási formát és mértéket, amelyre szükségünk van. Ezután röviden mutassuk be szervezetünket, vázoljuk megoldandó problémánkat, azt, hogy a bevezetőben bemutatott programjavaslatnak milyen előzményei vannak, hogy a javaslat milyen jövőbeni elképzelések része.

Utaljunk arra, milyen saját erővel és külső támogatók biztosította forrásokkal rendelkezünk. Jelöljük meg a kért támogatás felhasználásának időtartamát, ütemezését. Tegyük egyértelművé, hogy az elnyert támogatásokról részletes értékelést és beszámolót küldünk. Végezetül köszönjük meg a remélt választ.

A tájékoztató levél alkalmazásának több hozadéka is van:

Egyfajta előgyakorlat a tényleges pályázat megírásához.

Alkalmas arra, hogy a támogató figyelmét felhívjuk magunkra, hogy már tudjon rólunk. A levél elküldése előtt telefonon érdeklődjünk: hasznosnak tartanának-e egy ilyen levelet, s ha igen, mikor számíthatunk válaszra. Ha nem kapunk két- három héten belül választ, telefonáljunk, és udvariasan érdeklődjünk. Ha van rá lehetőség, kezdeményezzünk személyes találkozót a támogató programfelelősével.

Az írásos vagy akár személyes, telefonos kapcsolatfelvétel révén nyert javaslatokat, kiegészítő információkat sikeresen felhasználhatjuk a tényleges pályázat összeállításának során.

Megismerjük remélt partnerünk stílusát, szokásait, munkamódszerét, lehetőségeinken belül alkalmazkodhatunk ezekhez. Ha valamely okból kiderül, hogy "nem vagyunk egymáshoz valók", sok felesleges munkától, hamis illúziótól megkímélhetjük magunkat.

A hagyományos adatok mellett jó szolgálatot tehet, ha "emlékezni tudunk" partnereink keresztnévére, megszólítására, speciális "bogaraira".

A tájékoztató munka során szerzett információkat kezeljük becses kincsnek. Hozzunk létre adatbázist, és gondoskodjunk róla, hogy könnyen használható és karbantartható legyen.

Egy jól összeállított kartotékrendszer is megteszi, de ha van rá módunk, éljünk a számítógépes adatbázis-kezelők nyújtotta szinte kimeríthetetlen lehetőségekkel. Ne feledjük, minden adathalmaz rendszeres karbantartást igényel. Új információinkat azonnal "vigyük be", ha valamely korábbi adat megváltozott, módosítsuk!

A tájékoztató, információszerző munka tapasztalatainak birtokában vizsgáljuk felül, ha szükséges korrigáljuk pályázati stratégiánkat, és döntsünk a konkrét pályázat beadásáról.

A pályázat megírása

Ha mi vagyunk a kezdeményezők, ha képesek vagyunk egy általunk szorgalmazott program iránt felkelteni az érdeklődést egy tömör szakszerű javaslattal, az adatlapos, "számárvezetős" technika már nem okozhat nehézséget.

Pályázatunk megírásakor még akkor is célszerű saját programjavaslatunkat elkészíteni, s abból kiindulni, ha az adott pályázati felhívásra csak a támogató által megadott adatlapon és formanyomtatványon lehet jelentkezni.

- Milyen szempontoknak feleljen meg a jó programjavaslat?
- Világosan meg kell jelenítenie megoldani kívánt problémánkat és a javasolt megoldást.
- Átlátható tervet kell tartalmaznia a probléma megoldásának módjára.
- Meg kell jelölnie anyagi, technikai és egyéb igényeinket, amelyek kielégítését várjuk.

- Meggyőző érveket, konkrétumokat kell felsorakoztatnia, amelyek alátámasztják igényeinket. Garanciákat kell megfogalmaznia a támogatás ellenőrizhetőségére, felhasználására.

Javaslatunk elkészítésekor két dolgot ne tévesszünk szem elől:

- a támogató tartalmi, formai, stílusbeli elvárásait;
- a bírálóknak rövid idő alatt kell világos, egyértelmű képet alkotniuk szándékainkról.

Fogalmazzunk világosan, ügyeljünk, hogy stílusunk megfeleljen szándékainknak, összhangban álljon intézményünk jellegével.

Az első oldal megírásánál jól használhatjuk a tájékoztató leveleknél szerzett ismereteinket.

Négy-öt sorban fogalmazzuk meg problémánkat, tömören foglaljuk össze megoldási programunkat, javaslatunkat.

Kerüljük a formalitásokat, az általánosságokat, a sok jelzöt és határozószót, de a kevés főnevet és igét használó megfogalmazást is.

"Intézményünk eddig is sokat tett a környezeti nevelés szintjének magasabbra emelése érdekében, de erőfeszítéseinknek gátat szab, hogy elszigeteltek vagyunk, hiányzik az a környezet, amely támogatná elképzeléseinket. Ennek hiányában eddigi erőfeszítéseink eredményei is veszélybe kerülhetnek, ezért keresnünk kell azokat a megoldásokat, amelyek révén hatékonyabbá tudjuk tenni megkezdett munkánkat."

Fenti problémabemutató, bár igaz, de kevés konkrétumot mond, "hangulatát", megközelítését tekintve meglehetősen pesszimisztikus. Ugyanezt így is meg lehet fogalmazni:

"Öt éve állította iskolánk szakmai- pedagógiai munkájának középpontjába a környezeti nevelés kérdését. Felkészültnek érezzük magunkat, hogy eddigi eredményeinkre támaszkodva elindítói legyünk annak az együttműködésnek, amely településünk két óvodájának, három általános és egy középiskolájának környezeti neveléssel kapcsolatos szakmai- módszertani tevékenységét hangolná össze. Ezzel párhuzamosan egy civil támogatói háttér megszervezését is meg kívánjuk kezdeni."

Vagy az előre megjelölt helyen, vagy mellékletként, általában 3-5 oldal terjedelemben ki kell térnünk a célok bemutatására.

A pársoros összefoglalás nem jelentheti, hogy befejeztük javaslatunk taglalását.

A kifejtés során is akkor járunk el jól, ha konkrétumokat írunk, megjelölve a várt eredményeket. Ne feledkezzünk meg céljainkhoz hozzárendelni az elvégzendő feladatokat.

Az előbbi problémabemutatóhoz kapcsolódóan egy vázlatjellegű példa:

"1) Az oktatási-, nevelési társintézmények egy-egy képviselőjének részvételével koordinációs bizottság létrehozása (határidő). A bizottság javasolt feladatai:

- intézményenkénti éves szakmai- pedagógiai programok készítésének ösztönzése, összehangolása;

- a programban részt vevő tanárok- nevelők továbbképzésének összehangolása, a referencia iskola tapasztalatainak átadására javaslatok megfogalmazása;
- az iskolafenntartókkal, az önkormányzattal való tematikus kapcsolattartás összehangolása;
- közös programok, fejlesztések előkészítése, a közös támogatásszerzés lehetséges formáinak megvizsgálása, megvalósítása.

A bizottság munkájának alapja az adott konkrét témákhoz csatlakozó folyamatos személyes kapcsolattartás. A feladatok végrehajtásának értékelésére, a szükséges korrekciók elvégzésére a bizottság legalább negyedévente rendszeresen testületileg is találkozik.

Környezetvédelmi egyesület létrehozása, ha már van ilyen, akkor az egyes intézmények iskolapolgárainak, családi, baráti kapcsolatainak megnyerésével aktivizálása, dinamizálása. Az egyesület szerepe, feladatai:

- lehetőséget teremt, hogy az egyes intézményekben folyó szakmai- pedagógiai programok "élesben" a szülők és a település más lakói számára megfoghatóan és életközeli módon valósuljanak meg;
- a felkészült tanáremberekkel is megerősödve szakmailag kidolgozott helyi programot készít a település környezetvédelmi problémáinak orvoslására;
- akciók, kiállítások, konferenciák, kiadványok révén mozgósít, tudatosít, tagokat szervez, gyarapítja a szimpatizánsok körét;
- keretet ad az együttműködésre, komplex megközelítési lehetőségeket biztosít a környezeti nevelés számára, a támogatásszerzésnek olyan csatornáit teszi elérhetővé, amelyek máskülönben nem működtethetők."

Állítsunk össze részletes munkatervet, amely ütemezve mutatja be a feladatok tervezett végrehajtását. Jelöljük meg, kik és hogyan fogják megvalósítani a munkatervben foglaltakat, ki miért tartozik felelőséggel.

Külön térjünk ki (és a munkatervben hangsúlyosan szerepeltessük) a várt eredmények objektív értékelésének szempontjaira és módszereire, az időközi és a záró értékelés(ek) időpontjaira. Ha így járunk el, és a munkaterv a beszámoló elkészítésével záródik, nemcsak szakszerűségünkről, de felelősségtudatunkról is tanúbizonyságot teszünk.

A támogatónak nincs módja, hogy vastag tanulmányokat, dokumentumok sokaságát tanulmányozza át a bírálat során. Ez azonban nem jelenti, hogy le kellene mondanunk a pályázatunk hitelességét, megalapozottságát bizonyító kiegészítő információkról.

Mi szerepeljen a listán?

- Az eddigi eredmények dokumentációi (publikációk, hivatkozások, sajtóhíradás stb.)
- a programban közreműködő munkatársak szakmai önéletrajza;
- a költségvetéssel kapcsolatos dokumentumok, előzetes árajánlatkérések, saját rész fedezetigazolás, más támogatók szándéknyilatkozata;
- a programot támogató szakmai és egyéb nyilatkozatok.

A költségvetésről

Nem a támogatásként kért összegre kell a költségvetést elkészíteni, hanem az általunk végrehajtani kívánt program egészére!

A programjavaslat eredetisége, hiteles és meggyőző leírása mellett a jól összeállított költségvetés adja a legtöbb esélyt a sikerre.

A költségvetés alapján a gyakorlott bíráló pillanatok alatt képet alkot a pályázó felkészültségéről, hitelességéről is, ezért nagyon fontos, hogy gyakorlatlanságunk, esetleges figyelmetlenségünk miatt ne kövessünk el hibát.

A támogatótól függ, milyen csoportosításban, milyen részletezésben kéri a tervezett költségvetést. (Ebben az esetben is segítség a jól összeállított űrlap.) Ha ez nincs külön feltüntetve, jó tudnunk az elvárható minimumot:

A költségvetési tervet is érdemes táblázatban - különösen hosszabb programok esetén - az ütemezést is feltüntetve elkészíteni.

Kiadási oldal

- Személyi jellegű kifizetések (munkabér, megbízási szerződés, tiszteletdíj, szerzői honorárium, ösztöndíj)
- A személyi kifizetéseket terhelő járulékos költségek (adók, járulékok)
- Dologi jellegű kiadások(irodaszer, vegyszer, nyersanyag stb.)
- Eszközök
- Utazási, esetleg szállásköltség
- Rendezvények költségei (bérleti díj, műszak, étkezés)
- Egyéb (posta, telefon, biztosítás stb.)

Bevételi oldal

- Saját rész
- Más támogatók által biztosított rész
- Az adott pályázattól remélt összeg

(Bizonyos esetekben a saját rész egyik tételeként fel lehet tüntetni és érdemes is feltüntetni azokat a kiadásokat, amelyek azért nem merülnek fel a programmal kapcsolatban, mert azokat a pályázó állja. Például a munkatársak, takarítási, karbantartási- műszaki személyzet adott időtartamra számított költsége, terem- vagy eszközbérleti díj.)

Határidők

A határidők szem előtt tartása mindig a legfontosabb feladatok egyike, de a hazai pályázási környezetet figyelembe véve különösen az.

Egy pályázási folyamat során többféle időpontra, ezek összehangolására kell figyelniük:

- a felhívás megjelenése és a beadás időpontja közti időszak;
- az esetleges hiánypótlások vagy a szerződéskötéssel kapcsolatos időpontok;
- a remélt támogatás megérkezése és a program megkezdésének időbeli összehangolása;
- a munkatervben megjelölt ütemezés, az egyes feladatok teljesítésének időpontjai;
- a végleges értékelés, a beszámoló beadásának időpontja.

Több, egymással párhuzamosan futó pályázati program esetén különösen jó szolgálatot tehet a fenti időpontok figyelembevételével készített munkaszervezési naptár. (Gantt-Diagram, forrás: Görög Mihály: Bevezetés a projekt- menedzsmentbe.)

Nemcsak elegáns és udvarias, de célszerű is, ha pályázatainkat kísérőlevéllel továbbítjuk. Figyeljünk arra, hogy anyagunk könnyen kezelhető, rendezett és praktikus csomagolt legyen.

A munkaszervezési naptárban megkülönböztetett helyet kell kapnia a pályázat beadási határidejének. A kiírások kétféle időpontot szoktak megjelölni. Vagy a postára adás (a megjelölt nap posta bélyegzője), vagy a beérkezés időpontját. Gyakori, hogy feltűntetik azt is, hogy csak postai úton, esetleg csak kézbesítve, vagy mindkét módon elfogadják a pályázatokat. Naptárunkban mindenképpen hagyjunk pár nap tartalékot, és ehhez is tartsuk magunkat.

A kísérőlevél elkészítésekor ügyeljünk arra, hogy lehetőleg olyan levélpapírt használjunk, amely egyértelműen és jól észrevehetően tartalmazza pontos nevünket, címünket és elérhetőségünket, a pályázatot jegyzők nevét és beosztását. A kísérőlevélen mellékletként tüntessük fel a beadott dokumentumok nevét, számát. Amennyiben pályázatunkat kézbesítve adjuk át, a kísérőlevél másolatán vétessük át "mellékletekkel együtt átvettem" ellenjegyzéssel. Ha postán adjuk fel válasszuk az ajánlott formát

Mi az, ami fortély, mi az, ami már több ennél?

A koldulás vagy partnerkeresés? című részben már szó esett a hazai pályázati gyakorlatra talán legjellemzőbb képzettársításról, "a méltatlan és megalázó pénz utáni kuncsorgás"-ról. Ettől elválaszthatatlan, ezzel rokon a "hiába pályázom, úgyis a haverok kapják a pénzt" című felkiáltás.

Butaság azt állítani, hogy minden támogatói döntéskor csak a valóban legjobbak, az arra érdemesek járnak szerencsével. A támogatók és a pályázók közös felelőssége, hogy ez minél kevésbé legyen így.

Célunk éppen az, hogy a kölcsönös játékszabályok bemutatásával, az eligazítással, a szerepek és a teendők tisztázásával segítse a sokszor csak a tájékozatlanságból fakadó bizalmatlanág eloszlását.

Ha abból indulunk ki, és abból kell kiindulnunk, hogy a támogatónak és a pályázónak egyaránt érdeke az együttműködés, akkor az is magától értetődik, hogy kapcsoltuk nem létezhet bizalom nélkül. Ebből már következik is az arany szabály: addig és csak addig van helye a kisebb- nagyobb trükköknek, amíg nem veszélyeztetik hitelünket.

A két leggyakoribb példa talán a következő:

A pályázó a költségvetésben a tényleges összegek sokszorosát jelöli meg, abból a megfontolásból (és az elmúlt egy- két kétségtelen tapasztalata alapján), hogy valamit úgyis adnak, tehát ez a "valami" legyen az az összeg, amit eleve megcélzott. Ez a trükk egyre kevésbé válik be. Nemcsak azért nem, mert a bírálók jobban odafigyelnek, hanem azért sem, mert az értékelés során óhatatlanul kiderül a dolog.

A pályázó ugyanazt a pályázatot szinte változtatás nélkül több helyen is "elsüti". A komolyabb támogatók valamilyen formában kapcsolatot tartanak egymással. A turpisság

könnyen kiderül, és oda vezethet, hogy az egyébként jó programjavaslatot ott sem honorálják, ahol különben megtették volna.

Pályázati úton történő támogatásszerzés

A szervezet vezetőinek, tagjainak és önkénteseinek a következőkhöz hasonló kérdéseket kell feltenniük maguknak, ha pályázatot akarnak írni.

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

Az alábbi kategóriákat gyakran használják a támogatók. A kérdések segíthetnek átgondolni a tevékenység tervét támogatásszerzési szempontból is.

Helyi tevékenységek és helyi események

- Melyek az esemény vagy a tevékenység közvetlen céljai, illetve hogyan illik bele a csoport stratégiájába?
- Mennyiben segít a tevékenység egy adott probléma megoldásában?
- Mik a tevékenység várható közvetlen eredményei?
- Mi a végrehajtás módja és mennyi ideig fog tartani?
- Ki vesz részt a tevékenységben és hogyan lesznek a feladatok szétosztva közöttük?
- Hány önkéntes résztvevő lesz?
- Hogyan lehet majd a tevékenység sikerességét lemérni?
- Hogyan jutnak el másokhoz is a tevékenység eredményeképpen születő információk?
- Felhasználható-e ez a tevékenység modellként mások számára? Ha igen, hogyan?
- Más csoportok is együttműködnek a tevékenység végrehajtásában?
- Van-e lehetőség arra, hogy az esemény megjelenjen a hírközlésben?

A csoport intézményes fejlődését szolgáló tevékenységek (munkacsoportok, konferenciák, szemináriumok stb.):

- Miért fontos a részvétel az adott képzésen, műhelyen vagy konferencián?
- Mennyiben kapcsolódik az a csoport munkájához?
- A találkozón szerzett ismeretek hogyan jutnak el majd másokhoz is?
- Ha a csoport szervez egy összejövotelt, mi annak a célja?
- Hogyan fogja a találkozó elérni ezeket a célokat?
- Ki fog részt venni rajta?
- Kik az előadók és mi a képzettségük / szakterületük?

Működési költségek:

- Miért van szükség erre a támogatásra?
- Hogyan fedezte a csoport ezeket a kiadásokat korábban? Miért nem hozzáférhető ez a forrás a jövőben?
- A megpályázott támogatás után miből fogja fedezni a csoport ezeket a költségeket?
- Ha irodabérletről van szó, akkor milyen célra fogja a csoport használni az irodát és ha erre mód van, milyen más civil szervezet használhatja azt?

- Ha fizetésre kér a csoport támogatást, akkor mik a fizetett személy(ek) kötelessége(i) és munkaterve(i)?
- Ha technikai eszközökről van szó, milyen típusra van szükség és hogyan fogja a csoport használni azt a munkája során? Hányan tudják majd használni az eszközt?

Ezek a kategóriák természetesen keveredhetnek egy nagyobb tevékenységben belül. Ugyanakkor hasznos elgondolkodni a tevékenység típusán, hangsúlyos költségein, mert várhatóan ezek meghatározók a pályázat sorsára nézve.

Hol találhatunk támogatókra

Szerencsére léteznek a támogatók, pályáztatók címeit és főbb programjait tartalmazó címlisták, illetve a pályázati határidőket tartalmazó rendszeresen megjelenő kiadványok. Sajnos ezek a listák nagyon hamar érvényüket veszítik (címek, telefonok, programok, jogosultságok változnak vagy szűnnek meg). Ezért nem tanácsos kizárólag ezekre hagyatkozni.

A legjobb, ha készítünk egy listát saját magunknak azokról a támogatókról, akik a mi területünkhöz tartozó tevékenységeket támogatnak és kéthavonta felhívjuk őket, van-e valami számunkra náluk.

Ha nem bízunk magunkat másodkézből származó információkra, számos bosszantó fiaskót kerülhetünk el.

A támogatások megszerzésére irányuló erőfeszítések előtt az alábbiak alapján gondoljuk végig az egész folyamatot:

- Miről is szól ez az egész támogatásszerzés?
- Mikor érdemes támogatás után járkalni?
- Mik azok az alapok, amivel a szervezetnek rendelkeznie kell, ha támogatást akar szerezni?
- A folyamat mely részére lehetünk befolyással?
- Hol és hogyan lelünk támogatókra?
- Hogyan vegyük fel a kapcsolatot a lehetséges támogatókkal, ha megtaláltuk őket?
- Kinek a feladata legyen a pályázati anyag elkészítése?
- Ha elkészült az anyag, mit kell tennünk, hogy az a támogató asztalán a kupac tetejére kerüljön?
- Mit tegyünk, ha visszautasítottak minket?
- Mit tegyünk, ha megkaptuk a támogatást?
- Készen áll-e a szervezet a támogatásszerzésre?

A szervezet készen áll a támogatásszerzési folyamatra, ha részletes munkaterve mellett:

- Van valamilyen információs anyaga, amely tartalmazza történetét, célját (céljait), főbb tevékenységeit, szervezeti felépítését és eddigi sikereit.
- Van éves költségvetése, vagy ha ez nincsen, akkor is be tudja bizonyítani a támogatóknak, hogy a szervezet léte nem csak ettől az egy támogatástól függ.
- Felelősséget tud vállalni a pénz elköltésének módjáért és a tervezett eredmények eléréséért.
- Kéznel van az alapító okmány egy példánya.
- Birtokában vannak tevékenységéről szóló újságcikkek és más híradások.
- Rendelkezik támogatólevelekkel.

- Tisztában van azzal, mit és hogyan tud nyújtani a támogatásért cserébe a támogatóknak.

Ezek a feltételek némileg a földtől elrugaszkodottnak tűnhetnek sok szervezet számára. A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy azok, akik sikerrel végzik forrásfelkutató és támogatásszerző munkájukat, minden fentebb említett feltételnek megfelelnek.

Ez természetesen nem jelenti azt, hogy aki nem rendelkezik a fentiekkel, az ne is kezdjen bele a támogatások hajkurászásába. Csupán számolnia kell azzal, hogy erőfeszítéseit kevesebb siker koronázza majd...

Lépések a jó pályázat felé

A pályázat főbb részei

1. Kísérőlevél
2. A szöveges ismertető összefoglalója
3. Bevezetés
4. A probléma és a program részletes leírása
5. Hosszú távú cél
6. Rövid távú célkitűzések
7. Módszerek
8. Értékelés
9. Költségvetés
10. Korábbi és további támogatások
11. Alátámasztó anyagok

Ez a pályázat részeinek csak általános összefoglalója. Az egyes támogatóknál az információk sorrendje különböző lehet, mert mindegyiknek megvan a saját megkívánt formátuma (ehhez ideális esetben kitöltési útmutató is tartozik). Gyakran kapunk pályázati űrlapot, amely a pályázóra és a tervezett tevékenységre vonatkozó egységesített kérdéseket tartalmaz.

A támogató szempontjából kettős oka van az egységes pályázati űrlapoknak és formátumnak. Egyrészt biztosak szeretnének lenni abban, hogy a pályázó beküld minden, a pályázat értékeléséhez szükséges információt. Másrészt a pályázatokat értékelők számára sokkal egyszerűbb olyan pályázatokat feldolgozni, ahol a hasonló tartalmú részek a pályázatokban ugyanolyan sorrendben követik egymást (feltéve, hogy a pályázók követték a pályázati felhívás kérdéseit és/vagy a kitöltési útmutatót). Ugyanakkor az is igaz, hogy sok esetben a pályázati űrlap a rajta található kérdések és a válaszokra hagyott apró helyek miatt alkalmatlan egy pályázat értelmes ismertetésére.

A pályázat külső megjelenése ugyanúgy fontos mint a tartalma. Ne "feketítsük" be például a lapokat - a lapszélek, a sorközök és a megfelelő tördelés könnyebben olvashatóvá és ezáltal könnyebben értékelhetővé is teszik pályázatunkat.

Amint azt már említettük, a támogatásszerzés a már meglévő és leendő támogatókkal történő kapcsolatépítésről szól a pénz felmarkolása helyett. Ezt figyelembe véve egyértelmű, hogy a pályázatot kiírók kér(d)éseinek és útmutatásának követése az első lépés lehet részünkről a kapcsolatépítésben.

A pályázat ugyanakkor egy problémaleírás vagy helyzetjelentés az adott támogató igényeire szabva. Az adott támogató szemével tekintünk terveinkre, majd írunk egy anyagot, ami alapján a támogató "befektethet". Mindig tartsuk szem előtt, hogy a pályázatokat elsősorban nem azért támogatják, mert a pályázó szervezet támogatandó,

hanem azért, mert valamilyen feladatot el kell végezni és azt pont a mi szervezetünk fogja megtenni. Ne írjunk oldalakat szervezetünk igényeiről.

Általában ne legyünk terjengősek. Képzeljük magunkat annak a pályázatértékelőnek a helyébe, aki - komolyan véve feladatát és a pályázókat - nekiáll elolvasni a beérkezett időnként több száz pályázatot...

Kerüljük el a technikai zsargon használatát, mert nem biztos, hogy mindenki szívesen olvassa azt.

A pályázat részei bővebben.

1. Kísérőlevél

Ez értelemszerűen a pályázat elején van. Tulajdonképpen tájékoztatja a pályázat kiíróját, hogy melyik programra, határidőre, témára stb. küldjük pályázatunkat.

2. A szöveges ismertető összefoglalója

A pályázatot értékelőknek - főleg, ha túl sok pályázat érkezett be vagy az értékelés folyamatát úgy alakították ki - nincs mindig elég idejük az összes pályázatot részletesen elolvasni. Elolvassák a pályázati útmutató által kért összefoglalót vagy ha ilyen nincsen, a pályázat elejét, ezért itt az egész pályázat érthető és könnyen emészthető kivonatának kell lennie.

Időnként a pályázati program munkatársait kéri meg a pályázat rövid összefoglalójának elkészítésére. Nem biztos, hogy minden általunk fontosnak tartott pontot megtalálnak.

Ezért, ha pályázatunk leíró része 4-5 oldalnál hosszabb, készítsük el mi az összefoglalót.

Ez ne legyen fél oldalnál hosszabb. Gyakorlatilag az egész pályázat vázlatát jelenti. Szervezetünk neve megtalálható legyen az első mondatok valamelyikében.

Az összefoglaló tartalmazza a megoldandó problémát, az általunk ajánlott megoldást és a költségeket (a teljes költséget és az adott pályázattal kért részt is). Egy két mondatot írjunk a következőkről: szervezetünk megbízhatósága, a tevékenység céljai és az alkalmazandó módszerek.

Ennek az értékelőknek szóló egy oldalas üzenetnek elég érdekesnek kell lennie figyelmük és érdeklődésük felkeltésére.

3. Bevezetés

A bevezetés részletesen mutassa be szervezetünket (küldetés, stratégia, történet, felépítés, programok, eredmények stb.). Még ha csatoltunk is egy rólunk szóló szórólapot a pályázat végére, akkor is hasznos ezeket a pályázat elején leírni. Bár nem mindig lehetséges, de próbáljuk meg leírni, hogy a tervezett tevékenység(ek) eredményei miként fogják erősíteni szervezetünket.

A végén legyen egy-két átvezető mondat, ami összeköti a bemutatást a megoldandó problémával.

4. A probléma és a program részletes leírása

A megoldandó probléma vagy beindítandó program ideális esetben kapcsolódik a pályázó céljaihoz és eddigi tevékenységéhez. Az értékelők szemében erősen csökkenhet a szervezet megbízhatósága, ha a pályázatban ismertetett terv messze áll működési területétől.

Segít a bizalom építésében, ha a probléma kezelhető méretű. Például, ha a szervezet nem akarja az egész Földet megmenti egy tevékenység keretében.

Annak érdekében, hogy a támogatók lássák a probléma méretét és fontosságát, továbbá a megoldására kialakítandó programot, a pályázatnak ez a része tartalmazza a következőket:

érthető és emészthető adatok a probléma létének bizonyítására; ha kell és/vagy lehetséges, az illetékes hatóság véleménye a problémáról; a leendő kliensek igényeinek felmérése. A problémát és a tevékenysége(ke)t a leendő kliensek szempontjából vagy a probléma megoldására összpontosítva ismertessük, ne szervezetünkkel foglalkozzunk ebben a részben.

A probléma leírásának célja a támogató meggyőzése arról, hogy az általunk választott megoldás megalapozott és támogatandó. Vigyázzunk és kerüljük el a túl sok zsargont. Itt nincs helye a tudományos értekezésnek - a lehető legrövidebben foglaljuk össze mondanivalónkat.

5. Hosszú távú cél

Ez az adott problémával kapcsolatos "álunk", aminek eléréséért dolgozunk. Ennek a célnak lehetőleg logikusan kell következnie a probléma elemzéséből. Hosszú távon elérhetőnek kell lennie szervezetünk számára.

6. Rövid távú, konkrét célkitűzések

Ebben a részben vegyük számba a pályázaton kapott támogatással elérhető mérhető eredményeket. Ne keverjük össze ezeket a célokat a módszerekkel. Előbbiek a tevékenységek elvégzésekor megvalósuló célok, míg utóbbiak azok a tevékenységek, amiket a célok elérése érdekében végeznünk kell.

E kettő sajnos gyakran keveredik a pályázatokban. A módszer maga válik a céllá és az egész munka megkérdőjeleződik a támogató számára, mivel nem a korábban elemzett probléma megoldására irányul. (Természetesen itt is van néhány kivétel, például ahol pont az új módszerek alkalmazhatóságának vizsgálata a cél.)

Adjuk meg a határidőket (még akkor is, ha nem lehet pontosan meghatározni azokat), kerüljük el a jól mutató, de egyértelműen teljesíthetetlen határidőket. A feladatnak az is a része, hogy menetközben is értékelhetővé tegyük munkánkat, ne csak a végén értékeljünk. Mindenképpen határozzunk meg a célok felé haladás mérésére mérőföldköveket.

Ez nagyon fontos a támogatók számára, akik szeretik látni, éppen mivel foglalatostkodunk, hogyan haladunk előre, illetve miként, mikor és ki fogja befejezni a munkát.

7. Módszerek és tevékenységek

Itt a célkitűzések eléréséhez szükséges tevékenységeket és a használandó módszereket soroljuk fel és indokoljuk. A pályázatokban sajnos gyakran hiányzik a kapcsolat a felvázolt módszerek, illetve a várt eredmények és kitűzött célok között. Ennek hiánya sokat árthat a pályázat megítélése során.

Állítsunk össze részletes munkatervet a célkitűzések és módszerek alapján. Ez a terv tartalmazza az egyes tevékenységek sorrendjét, idő- és anyagszükségletét, a résztvevők számát és szakértelmét stb.

8. Értékelés

Az értékelés módját meghatározó részben az alábbi három kérdésre adjunk választ:

Megoldja az általunk elvégzett munka az eredetileg meghatározott problémát?

Elértük-e az általunk meghatározott célokat?

A terveknek megfelelően haladnak-e az egyes tevékenységek?

Ezt a részt lehetőleg minden pályázatban készítsük el, mivel mutatja az értékelőknek, hogyan tudják majd ők maguk is nyomon követni az általuk adott támogatás felhasználását. Az értékelés nemcsak a munka végén fontos, hanem közben is, hiszen ez alapján tudjuk módosítani a következő lépéseket és módszereket. Ezek a módosítások magától értetődőnek tűnhetnek nekünk, mert mi állítottuk össze a tervet. De egyáltalán

nem biztos, hogy azonnal érthetőek a támogató számára. Ne lepjük meg őket hirtelen, kívülről megalapozatlannak látszó változásokkal: határozzuk meg előre azokat a pontokat a munkánk során, amikor értékelést végzünk és ha szükséges, változtatunk eredeti terveinken.

Néhány esetben egy tevékenység kudarcá szintén "sikernek" könyvelhető el, hiszen értékes tapasztalatokkal szolgál. Az ilyen kudarcok nem mindig a mi hibánkból erednek. Hasznosak lehetnek számunkra, ha legközelebb hasonló területen tervezünk valamit, illetve hasznosak a támogatók számára is, amikor hasonló témakörben akarnak valakit támogatni. Minél több információt kapnak a támogatók az értékelés végén sikereinkről vagy kudarcaink okairól, annál inkább úgy érzik, hogy kapnak valamit a pénzükért.

Egyre több támogató látja szívesen, ha egy program klienseit is bevonják az értékelésbe. Ha lehet, ezt is tervezzük meg.

Ha nincs előre megszabva a pályázati beszámoló elkészítésének ideje és módja, ezeket tervezzük és adjuk meg mi, hogy munkánk szempontjából a legmegfelelőbb időpontokban történjen a részjelentések leadása.

9. Költségvetés

Ez a pályázatok egyik legfontosabb része. Csak akkor megalapozott a költségvetés, ha végigmentünk a tervezés minden lépésén. Csak tisztázott célokkal, határidőkkel, módszerekkel stb. álljunk neki költségvetést készíteni, különben feleslegesen dolgozunk, mindig lesz valami hiányzó tétel.

Sok szervezet csinálja azt, hogy kinéz egy szép nagy összeget (ami általában a legnagyobb pályázható összeg) és "aláarak" egy programot. A legtöbbször azonban kilóg a lóláb.

A költségvetésnek ugyanazt kell mondania mint a leíró részeknek. A legszerencsésebb, ha szerkezete követi a munkaterv szerkezetét, benne az egyes tevékenységeket és módszereket is. Ezáltal az egyes költségvetési tételek könnyebben igazolhatóak, ha szükséges adjunk rövid magyarázatot a ködösebb tételeknek. Nagyobb technikai eszköz esetén mellékeljük egy árajánlatot is. Nem tanácsos "Egyéb" vagy "Váratlan költségek" tételeket hagyni a költségvetésben.

Minden szervezetnek van valamilyen saját forrása (önkéntes munka, iroda, eszközök, felszerelések stb.). Ezeket és minden más természetbeni vagy pénzbeni forrást jelöljük meg már meglévő forrásként - ez általában megerősíti abban a támogatókat, hogy részletesen átgondoltuk a szükséges forrásokat és több lábon akarunk állni.

Általános hiba a költségvetésekben a programhoz képest túl alacsony vagy túl magas a költségek. Egyik sem jó megközelítés, mert azt is mutathatják, hogy nem vagyunk valami jó tervezők vagy valamit sumákolunk.

10. Korábbi és további támogatások

Ha a program már régóta fut, hogyan fedeztük a költségeinket eddig? Miért kell most pályáznunk? Ha a program új, hogyan fogjuk hosszú távon megoldani a források megszerzését? Minden lehetséges forrást soroljunk fel: hazánk elég kis ország ahhoz, hogy hamar kiderüljenek a turpisságok.

11. Alátámasztó anyagok

Ezek igazolhatják a leíró részben található információkat, tudósíthatnak sikereinkről, stb.: Támogatólevelek szakterületünk elismert személyiségeitől.

A főbb szakmai résztvevők szakmai önéletrajza hozzáértésük igazolásához.

A döntéshozó-testület azon ülésének a jegyzőkönyve, ahol a programot és a hozzá tartozó pályázatot elfogadták. Néhány támogatónak kellemetlen tapasztalatai vannak azzal, hogy

egy személyben pályázott valaki a szervezet nevében. Majd megkapván a támogatást, azt teljesen másra költötte, miközben a szervezet többi tagja nem is tudott róla.

Minden olyan anyagot mellékeljünk, amely segíthet az értékelőknek, de ne terheljük túl a pályázatot bizonygató anyagokkal: nagyon furcsán hat egy három oldalas hányaveti pályázat húsz oldalnyi támogató anyaggal a "végén".

A pályázat beadása

A pályázati anyag elkészültével nem árt néhány napig pihentetni, majd újra elővenni és kijavítani azokat a hibákat, amiket korábban nem vettünk észre. Az is jó módszer, ha odaadjuk valakinek, aki nem vesz részt közvetlenül szervezetünk munkájában - valószínűleg jó néhány hiányosságot vagy nehezen érthető részt vesz majd észre, amik felett mi bennfentesek átsiklunk.

Ha mód van rá, vigyük be személyesen a pályázatot és személyesen adjuk át a pályázató képviselőjének. Ilyenkor megkérhetjük, hogy nézze át, minden szükséges rész benne van-e.

Ha elfogadják pályázatunkat és támogatást kapunk, ne felejtjük el megköszönni azt. Ezt egyelőre a pályázóknak csak egy töredéke teszi meg...

Pályázatírási ellenőrző lista

Az elkészült pályázatot nem kell feltétlenül - sőt a legtöbb esetben pont a pályázató által megadott formátum miatt nem is lehet - az alábbi fejezetcímekkel és tördeléssel megírni. Ez a lista ilyenkor is alkalmazható annak ellenőrzésére, hogy pályázatunk tartalmaz-e minden fontos információt.

1. Kísérőlevél

Pontosan jelzi, mely szervezet küldte a pályázatot (illetve az együttműködő szervezeteket, ha közös pályázatról van szó).

Egyértelműen leírja, hogy kinek, mit és miért küldünk (pl. hivatkozás egy pályázati kiírásra).

Aláírta a programfelelős vagy a szervezet felelős vezetője.

2. A szöveges ismertető összefoglalója

Nem hosszabb fél oldalnál.

Meghatározza a megoldandó problémát és annak a szervezet által ajánlott megoldását.

Tartalmazza az összköltséget, illetve a támogatótól az adott pályázatban kért összeget.

3. Bevezetés

Részletesen ismerteti a szervezetet.

Tartalmazza a szervezet eddigi főbb sikereit és eredményeit.

Említést tesz a programok és tevékenységek többi támogatójáról is.

Felsorolja mindazokat a forrásokat, ahova ugyanezzel a tevékenységgel pályázott a szervezet.

A bevezető meggyőző a szervezet megbízhatóságával, képességeivel és felelős gazdálkodásával kapcsolatban.

4. A program és a probléma részletes leírása

Egyértelműen megfogalmazza a problémát.

Megjelöli a probléma okait.

Érzékelteti a probléma valódi súlyát és elhanyagolásának esetleges következményeit.

Megtudhatjuk belőle a probléma hatáskörzetét és a közvetlenül, illetve közvetve érintettek számát.

Tartalmaz pontos adatokat.

Meghatározza, hogy az érintettek közül kikkel foglalkozik a program.

A részletes leírás meggyőzi az olvasót, hogy a szervezet valóban átlátja a problémát.

5. Hosszú távú cél

A hosszú távú cél logikusan következik a probléma ismertetéséből.

A szervezet átfogó célját írja le.

Ennek a célnak az elérésekor a probléma megszűnik vagy hatása lényegesen csökken.

A szervezet által elérhető.

6. Rövid távú, konkrét célkitűzések

A célkitűzések logikusan kapcsolódnak a hosszú távú cél valamely részéhez.

Egyértelműek és megfoghatók.

Mindegyik eléréséért van felelős a szervezetben.

Megtalálhatók a határidők.

Viszonylag egyértelműen és áttekinthetően értékelhető, vajon elérte-e ezeket a célkitűzéseket a szervezet.

Elérhetőnek tűnnek az adott keretek között és a rendelkezésre álló idő alatt.

7. Módszerek és tevékenységek

A módszerek logikusan következnek a rövid távú célkitűzésekből és a probléma elemzéséből.

Leírja az egyes célkitűzések elérésének módszereit.

Ismerteti, hogy miért az adott módszert választotta a szervezet a lehetségesek közül.

Megadja a szükséges szakértőket, szakterületeket, illetve a szakemberek feladatait.

Megtalálható itt a tevékenységekhez szükséges anyagok, eszközök és berendezések listája.

Megtudhatjuk belőle, hogy a célzott csoport hogyan befolyásolhatja a program futását.

8. Értékelés

Megadja a program sikerességének mérésére alkalmas eszközöket és módszereket.

Elválnak egymástól az, amit folyamatosan és az, amit csak a program végén értékel a szervezet.

Meghatározza az értékelést végzők körét és azt is, hogy a kapott eredményeket kik kapják meg.

Leírja, hogy a program által célzott csoportot hogyan vonja be a szervezet az egész program értékelésébe.

9. Költségvetés

A költségvetés közvetlenül kapcsolódik a rövid távú célkitűzésekhez, továbbá a program során használt módszerekhez és a tervezett lépésekhez.

Egyértelmű és könnyen áttekinthető.

Minden költségvetési tétel alátámasztható a pályázat alapján.

Tartalmazza az összes előre látható költséget és az esetleges bevételeket a program idejére.

Figyelembe veszi a természetbeni forrásokat és adományokat is.

Nincsen benne számolási hiba.

Az árakhoz viszonyítva elfogadható.

10. Korábbi és a további támogatások

Ha a program már régebben fut, leírja, hogy honnan származott a hozzá felhasznált támogatás.

Leírja a program folyamatos jövőbeli működéséhez szükséges pénzügyi forrásokat.

11. Támogató anyagok

A szervezet csatolt támogatóleveleket és elismerő írásokat.

Megtalálható a főbb résztvevők és szakértők szakmai önéletrajza.

Benne vannak további információs anyagok is (újságcikkek, hírlevelek stb.).

Lehetőség szerint megtalálható a döntéshozó-testület azon ülésének a jegyzőkönyve, ahol a programot és a hozzá tartozó pályázatot elfogadták.

Mindezek és a pályázatot kiírók által (szerencsésebb esetben) kiadott részletes kiírásban szereplő szempontok figyelembevételével ne kövessük el a következő, gyakori hibákat:

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

Hhangsúlyoznánk: sajnos nem létezik univerzális pályázatírási módszer. A sikeres pályázat ismérvei nagy mértékben függenek többek között a szervezettől, az anyagot összeállító személytől és a megcélzott forrástól is. Reméljük, hogy e rövidre szabott összefoglaló útmutató elolvasása után nagyobb sikerrel ragad mindenki tollat vagy esik a számítógép billentyűzetének pályázatírási céllal.

Felhasznált források:

1. Bobo, Kimberley: Organizing for a Social Change: A Manual for Activists, 1991, Midwest Academy, USA
2. Cook, Dick: Fundraising Workshop, 1994, Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Baltimore, USA
3. Kahn, Si: Organizing - A Guide for Grassroots Leaders, 1991, National Association of Social Workers, Silver Spring, MD, USA
4. Kiritz, Norton J.: Proposal Checklist and Evaluation Form, Grantsmanship Center, Los Angeles, USA
5. Margolin, Judith B.: User-Friendly Guide, 1990, The Foundation Center, New York, USA
6. Olenick, Arnold J. and Olenick, Philip R.: A Nonprofit Organization Operating Manual, 1991, The Foundation Center, New York, USA
7. Salamon, Lester: America's Nonprofit Sector: A Primer, 1992, The Foundation Center, New York, USA
8. Stern, Gary J.: Marketing Workbook for Nonprofit Organizations, 1990, Amherst H. Wilder Foundation, Saint Paul, MN, USA
9. Local Grants Proposal Guidelines, 1993, The Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, Budapest, Hungary
10. Kosztolányi István: Pályázatírás. Budapest, 1998.