

## Как написать заявку? Полезные советы для НКО

*24 апреля 2014 года объявлен конкурс социальных проектов «Семейный фарватер». Конкурс проводит Благотворительный фонд помощи детям и социально незащищенным слоям населения «Ключ» в рамках благотворительной программы «Ребенок в семье» при поддержке Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко.*

*Агентство социальной информации, опираясь на свой многолетний опыт, разработало памятку для участников конкурса – как подготовить заявку, чтобы она была успешной. АСИ работает уже почти 20 лет. За это время мы написали множество заявок. Более сотни наших проектов были поддержаны разными донорами и успешно реализованы. Надеемся, что опыт АСИ в социальном проектировании будет полезен другим. Кроме того, иногда АСИ само проводит конкурсы, сотрудники Агентства часто выступают экспертами в конкурсных комиссиях, читают заявки коллег. Также мы общаемся с другими экспертами-оценщиками. Поэтому у нас есть еще взгляд на социальное творчество «с другой стороны». В своей работе над заявками мы используем это знание и считаем, что оно будет не лишним и вам.*

### Общее

Универсальных рецептов того, как написать заявку, которая стопроцентно, гарантированно победит в конкурсе, дать невозможно.

Заявка на грант – это не попытка «освоения средств» донора, не заказ, а наше собственное творчество. Если цели и задачи конкурса совпадают с задачами нашей организации, конкурс позволяет нам усилить возможности и вклад организации в изменение мира к лучшему. Это наш проект.

Заявки читают эксперты, которые могут хорошо разбираться в проблеме в целом, но не знать какой-то специфики, которую знаем только мы. Если мы сможем внятно изложить свой взгляд на проблему и свой подход к ее решению, мы своими аргументами сможем убедить их, что мы уникальная экспертная организация.

Эксперты – тоже люди и, как правило, люди занятые. Они читают заявки в свободное от основной работы время. Поэтому мы должны думать о том, как наши мысли и аргументы воспринимаются другими людьми, и быть лаконичными, излагать свои мысли как можно короче, помня о том, что эксперт не знает того, что знаем мы, и не представляет всего того, что кажется нам само собой разумеющимся.

### Описание проекта

**Описание проблемы**, решению которой посвящен наш проект. Очень важная часть, которая позволяет нам доказать, что мы эксперты: мы знаем и понимаем весь масштаб бедствия, корень проблемы и ее последствия, а также знаем, что можно сделать – здесь и сейчас. В проектировании мы должны предложить свой подход к разрешению или улучшению ситуации, какой бы острой она ни была. Хорошо, если при описании проблемы мы опираемся на какие-то знания, эмпирические данные, результаты исследований и показываем, что умеем интерпретировать их. Тогда экспертам

будет ясно, что мы понимаем, о чем речь. Очень ценно, когда в нашем распоряжении есть данные оценки потребностей и обратной связи от целевых групп, с которыми мы собираемся работать.

Некоторые доноры перед объявлением конкурса проводят собственные исследования, которые позволяют им лучше понять направления работы. Такие исследования содержат актуальные данные и могут оказаться очень полезными при подготовке заявки. Например, участникам конкурса «Семейный фарватер» есть смысл ознакомиться с результатами исследования «Возможности и ограничения различных форм семейного устройства детей-сирот», проведенного Благотворительным фондом Елены и Геннадия Тимченко – <http://timchenkofoundation.org/news/634/>.

## **Цель**

Наш проект – это совокупность действий, запланированных нами ради достижения определенных целей, действий, взаимоувязанных и ограниченных пределами некоторого времени. Проект имеет начало и конец, и в конце его должен быть какой-то результат, какая-то разница между тем, что было и что стало. **Цель**, таким образом, – одно из главных понятий в проекте. Мы должны ясно представлять, ради чего затеваем свой проект. С одной стороны, цель – это то, к чему мы стремимся, что-то большое и значимое, с другой стороны, она должна быть конкретна и достижима, даже если речь идет о краткосрочном проекте. Мы понимаем, что за несколько месяцев проекта мы не сможем полностью изменить острую ситуацию, но мы сможем продвинуться в ее разрешении, добиться какой-то разницы. Наша цель – честно обозначенная разница.

## **Задачи**

Наша цель – это нечто крупное, тот идеальный результат, к которому мы стремимся. Мы скорее сможем достичь его, если разобьем цель на задачи – последовательные или параллельные, но в любом случае логически связанные. Задачи – это тоже желаемые результаты, только более приземленные и легче измеряемые. Однако задачи – это еще не действия, не мероприятия и не методы. Считается, что решение правильно поставленных задач логично приводит к поставленной цели. Сформулировать задачи не так просто, но можно отталкиваться от логики работы с целевыми группами проекта.

## **Целевые группы**

Целевые группы – это те, с кем мы работаем в этом проекте. У нас ограничены время и ресурсы, поэтому работать со всем населением невозможно, нужно определиться и расставить приоритеты, ответив себе на вопросы: кто сможет помочь нам изменить ситуацию (наши союзники, непосредственно наши благополучатели) и что мы для этого можем сделать? Специалисты по маркетингу советуют нам не тратить усилия на изменение отношения тех, кто настроен против, а сосредоточиться на союзниках (у них еще много вопросов к нам) и на потенциальных союзниках.

## **Деятельность**

Описание деятельности, или описание механизма реализации проекта – собственно, это описание конкретных мероприятий, которые помогут нам достичь поставленных задач. Соответственно, описываем наши действия под определенными задачами, поясняем, почему мы выбираем тот или иной метод, и указываем сроки. Проект должен быть насыщен действиями, но без перебора. Доноры приветствуют использование инновационных подходов и передового опыта для решения заявленных проблем, а также оригинальность и уникальность проектной идеи. Однако, по мнению экспертов, инновационность – не самое главное в проекте, важнее – обоснованность действий, их логическая связь и эффект.

При планировании мы должны сразу думать о том, что нам даст то или иное действие или мероприятие. Провели мы акцию – и что изменилось после этого? Обучили на тренинге 100 человек – и что мы ожидаем от его участников? Мы отдаем себе отчет в том, что все участники наших акций/тренингов в одночасье не изменят своих привычных подходов, но они могут задуматься о чем-то, запросить больше информации, поделиться своими знаниями с коллегами, получить новые контакты и т.п. Если мы сможем показать еще и то, что наш проект в результате окажет какое-то воздействие на другие социально значимые проблемы региона, это прибавит ему очков.

Часто часть заявки – это план-график проекта, дающий экспертам возможность увидеть, что у нас есть четкий и последовательный план действий. Для нас это тоже очень полезный инструмент, позволяющий спланировать ресурсы, время и точки приложения усилий.

### **Ожидаемые результаты**

Это очень важная часть заявки, которая обычно трудно дается, но которая позволяет экспертам-оценщикам понять, насколько целесообразно и логично мы все спланировали, как мы будем измерять разницу между тем, что было и что изменилось в результате проекта. Результаты в социальном проектировании могут быть непосредственными и долгосрочными. При этом эксперты – если они настоящие эксперты в социальных вопросах – должны понимать, что непосредственные результаты, особенно если речь идет о краткосрочном проекте, могут выглядеть довольно скромно, но эффект от них может сработать в долгосрочной перспективе. А мы должны об этом напомнить в соответствующей части заявки.

Здесь важно корректно указать количественные и качественные показатели, которых мы собираемся достичь в рамках проекта. Они должны быть достижимыми, с одной стороны, а с другой стороны, убедительными для экспертов. Если с количественными индикаторами все более-менее понятно, то с качественными немного сложнее. Но мы используем логику (результаты действий работают на выполнение задачи, а решенные задачи – на общую цель проекта) и показываем, что именно качественно меняется (улучшается, увеличивается/или сокращается, усиливается/ослабляется, становится более устойчивым) в результате наших действий.

### **Факторы риска**

Собственно, это часть нашего понимания проблемы. Мы помним, что имеем ограниченные ресурсы и не имеем возможности полностью повлиять на ситуацию. Если мы честно опишем, какие негативные факторы, способные помешать нам и уменьшить эффект от наших усилий, мы видим, мы будем выглядеть более компетентными и трезвомыслящими. А если мы сможем убедительно написать, как мы собираемся преодолеть эти негативные факторы или минимизировать их, то мы покажем, что мы ответственные проектировщики, а не прожектеры.

### **Наши ресурсы**

Наши ресурсы – это наш опыт, материально-техническая база, наша команда, наши партнеры, наше время и имеющиеся средства.

**Опыт.** Как правило, конкурсы объявляются для организаций, которые уже имеют какой-то опыт в определенной сфере. В соответствующем разделе мы описываем свои прежние достижения, ссылаясь на свои информационные ресурсы, годовые отчеты, награды и отзывы значимых персон. У разных доноров свои требования к описанию опыта: кто-то требует полный список реализованных проектов в соответствующей сфере, кто-то краткого описания, поэтому здесь мы ориентируемся на требования конкурса.

**Материально-техническая база, или имеющиеся ресурсы.** Такое описание не всегда требуется, но если у нас есть возможность показать свои конкурентные преимущества (помещение, оборудование, информационные ресурсы и пр.) в сочетании с опытом, то заявка будет выглядеть убедительнее.

**Команда.** Экспертам и донорам важно понимать, кто будет реализовывать проект: есть ли в организации достаточное количество людей с нужной квалификацией? Как распределены их роли в проекте, кто за что отвечает и почему именно эти люди? Или у нас маленькая организация, в которой изо всех сил работают пара человек? Тогда эксперты вправе решить, что они могут не справиться со всем объемом работы. Если у нас и правда маленькая организация (а так часто и бывает), команду могут усилить приглашенные в проект эксперты. Нужно описать, кто эти люди, что они могут сделать для проекта. На помощь небольшим организациям могут прийти добровольцы. Не забываем про этот ресурс, тем более, что наличие волонтеров последнее время приветствуется донорами. Однако к волонтерам надо относиться максимально ответственно: если мы на них рассчитываем, нужно планировать свою работу так, чтобы они сами захотели поддержать нас и не ушли, оставив нас в самый ответственный момент. Сами по себе волонтеры редко появляются, и никто их не «предоставляет» по заказу. Они нам ничего не должны, а мы, если хотим, чтобы они оставались с нами, напротив, должны для этого много работать.

**Партнеры.** Естественно, если у нас есть партнеры, это усиливает наши возможности, а если это известные партнеры, то ореол их репутации каким-то образом распространяется и на нас. В соответствующем разделе описания мы пишем, какова роль того или иного партнера в проекте. Если нам только предстоит выбор партнера, мы должны написать, по каким критериям мы будем его выбирать.

## **Бюджет**

Бюджет – это неотъемлемая часть заявки. Многие эксперты говорят нам, что прежде всего смотрят именно на бюджет, потому что там отражается то, что мы планируем делать. Как правило, в каждом конкурсе предъявляются свои требования к планированию бюджета и предлагаются свои формы. Например, в конкурсе социальных проектов «Семейный фарватер» есть требование, чтобы статья расходов на оплату труда, включая гонорары экспертам, не превышала 20% от общей сметы проекта. В каких-то других конкурсах таких требований нет, однако мы должны помнить, что эксперты, как правило, не любят, когда большую часть бюджета составляют зарплата и гонорар.

Комментарии к бюджету помогают нам объяснить экспертам и донорам целесообразность тех или иных затрат, которые нам кажутся необходимыми. Бюджет должен выглядеть разумным, обоснованным и прозрачным: мы должны показать, что понимаем существующий уровень цен на рынке и рассчитываем стоимость не с потолка. Не забываем, что эксперты сравнивают между собой наши бюджеты и могут отдать предпочтение решениям, которые покажутся им более экономичными (без излишеств), прозрачными (без подозрений, что под какой-то одной статьей мы имеем в виду другое) и эффективными (соотношение затрат и планируемых результатов).

Довольно часто доноры требуют, чтобы заявитель предоставлял в проект какую-то долю собственного вклада. В разных конкурсах есть собственные требования на этот счет, и при планировании бюджета и деятельности мы придерживаемся этих требований. Но в любом случае, даже если такого требования нет, наличие средств из других источников или вклад в неденежной форме будет приветствоваться и донорами, и экспертами.

Если в целом заявка нравится экспертам конкурсной комиссии, но они видят недочеты в бюджете, они могут рекомендовать внести какие-то изменения и принимают решения о финансировании после внесения изменений.

Нужно быть готовым к тому, что по итогам конкурса заявителю присуждается финансирование в сумме меньшей, чем планировалось в заявке. Это частая практика российских конкурсов. Вариант «просить две машины кирпичей, чтобы дали одну» вряд ли понравится экспертам, но при планировании нужно сразу определить приоритетные задачи и деятельность так, чтобы, если придется сокращать смету, было проще сокращать деятельность (уменьшать количество мероприятий, отказываться от чего-то менее приоритетного и т.п.).

Все изменения мы должны внести до того, как подписали договор с донором. Мы вправе отозвать проект на любом этапе конкурса до того, как получили средства на реализацию проекта.

Желаем вам удачи!

Ниже список ресурсов, которые также могут помочь вам при социальном проектировании.

### **Полезные ресурсы для социального проектирования:**

- А.С. Автономов, Н.Л. Хананашвили. Оценка в социальном проектировании  
[http://eval-net.org/library/ev\\_sp\\_01.pdf](http://eval-net.org/library/ev_sp_01.pdf)
- Вебинары Архангельского центра социальных технологий «Гарант»  
<http://center.ngogarant.ru/media4ngo>
- Вебинары Нижегородской Ассоциации неправительственных некоммерческих организаций «Служение»  
<http://www.sluzhenye.org/news/2012/04/24/1046/>
- Видеолекции Александра Гезалова о работе с заявками на грант  
<http://www.youtube.com/watch?v=9XNaYlOlxCO&feature=youtu.be>
- Материалы Методического центра проекта «Развитие и укрепление устойчивости социально ориентированных НКО Центрального федерального округа» фонда «Фокус-медиа»  
[nko-obucheniye.pf](http://nko-obucheniye.pf)
- Обучающие вебинары В. Пестриковой для участников конкурса проектов «Православная инициатива» – видео  
<http://pravkonkurs.ru/news/educational-webinars-for-the-contestants-video/#>
- 100 вопросов про НКО: Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной?/ Минисправочник для руководителя НКО. – М.: Агентство социальной информации, 2012.  
<http://nkozakon.ru/wp-content/uploads/2013/09/100.pdf>