

# **НАРЪЧНИК ЗА ПИСАНЕ НА ПРОЕКТИ В ЦЕНТРАЛНА И ИЗТОЧНА ЕВРОПА И БИВШИЯ СЪВЕТСКИ СЪЮЗ**

**С акцент върху проекти за местно самоуправление и публична администрация**

Инициатива за реформа в местното самоуправление и обществените услуги на Институт “Отворено общество”- Будапеща, Унгария (ИМС/LGI)

## **СЪДЪРЖАНИЕ:**

**Съвети и насоки, ако търсите финансиране: Какво трябва да знаете преди да започнете?**

- I. Какво представлява кандидатстващият проект?
- II. Информация, която трябва да имате, преди да кандидатствате
- III. Как източниците на финансиране решават кои проекти да подкрепят?
- IV. Какво друго е важно да се знае?

**Къде да търсите средствата, от които се нуждаете?**

- I. Собствения ви град
- II. Търсене на финансиране в региона и страната
- III. Търсене на финансиране в конкретна подкрепяна област
- IV. Търсене на финансиране от конкретен вид и размер

**Други аспекти на финансирането**

- I. Как да кандидатстваме съвместно за финансиране?
- II. Да кандидатстваме или не пред същия донор за втори или трети път?
- III. В кои случаи да не кандидатстваме за финансиране?
- IV. Какво да направим, ако източникът на финансиране отхвърли проекта?
- V. Организиране на информацията за пред източника на финансиране

**Как да кандидатстваме?**

- I. Писмо-запитване: Що е то?
- II. Кандидатстващият проект: ключови елементи

**Продължението: след като разполагате със средствата, от които се нуждаете**

- I. Договорът
- II. Отчетна дейност
- III. Финансови отчети
- IV. Текущи/тримесечни отчети
- V. Документи и водене на документация
- VI. [Оценка: събиране, компилация и анализ](#)
- VII. Как воденето на документация може да ви помогне за допълнително финансиране и грантове

**Заклучителни бележки**

**Кратък терминологичен речник**

## **Въведение и благодарности (второ издание)**

Началото на Инициатива за реформа в местното самоуправление и обществените услуги (ИМС/LGI) бе поставено през януари 1997 г. от Борда на Институт “Отворено общество” - Будапеща (ИОО), като замести Института за местно самоуправление и обществени услуги (ИМСОУ/ILGPS) и продължи да надгражда постигнатото от него.

ИМС е съсредоточила дейността си върху развитието на демократично и ефективно управление на местно ниво като една от основните задачи в периода на преход и, за разлика от мисията на ИМСОУ, не се занимава с администрацията на висши учебни заведения. ИМС се стреми да подпомага обмяната на експертен опит между отделните страни и има за основна цел изграждането на устойчиви регионални мрежи между институции и специалисти, заети в сферата на изучаването и реформата на местното самоуправление.

Силният интерес към този “Наръчник за писане на проекти в Централна и Източна Европа и бившия Съветски Съюз”, от момента на първото му публикуване от ИМСОУ през 1995г., накара ИМС да предприеме повторно издаване в преработен вариант и само на два езика: английски и руски. Знанията и уменията за разработване на добри проекти са все още много ценно, но рядко срещано качество в региона, затова се надяваме да помогнем на всички онези, които възнамеряват да се заемат с проекти за реформа, да бъдат по-добре подготвени за финансиране на техните идеи.

Бихме искали да благодарим на Стефани Бартън Фаркас и Золтан Жигети за инициативата и за написването на наръчника в първоначалния му вариант, както и на Джулиет Гоул, за това че се зае с допълнителната редакция на текста и допълването му с различни идеи, получени с течение на времето. Благодарение на ентузиазиранията работа на Джулиет вие държите в ръцете си новото преработено издание.

Адриан Йонеску  
Програмен директор, ИМС  
февруари 1999

## **Въведение (първо издание)**

Институтът за Местно самоуправление и обществени услуги (ИМСОУ), създаден през 1993 г., финансиран от Джордж Сорос и с административни помещения в Институт “Отворено общество” (ИОО), има две цели: да подпомага реформата в местното управление в Централна и Източна Европа и бившия Съветски Съюз; и да подобри администрацията на университетите в същия регион.

Ние спонсорираме множество проекти, които преследват тези цели и един от тях е настоящият “Наръчник за писане на проекти в Централна и Източна Европа и бившия Съветски Съюз” за региона и допълващото го

издание “Справочник на донорите за публична администрация и администрация на висши учебни заведения”. Той беше вдъхновен от силната нужда от пресечна точка между добрите идеи, от една страна, и онези частни и обществени донори, които търсят да подкрепят такива идеи, от друга. Общ и за двете страни на това уравнение е стремежът да се ускори прехода към местно самоуправление и пазарна икономика.

Настоящият наръчник разбулва мистериите около “ритуала” на изготвяне на документи за кандидатстване, особено пред чуждестранни източници на финансиране. Необходимостта от него е наложена от липсата на практически насочено и неформално, но в същото време изчерпателно обяснение, написано с оглед на ограничените възможности, които някои от вас са имали, за участие в “ритуала” за изготвяне на писмена молба за финансиране. Той няма да направи работата по разработването на проекти лесна, а ще я направи по-малко трудна, като ви разкрие основните практики, процедури, очаквания и свързаната с разработването на проекти динамика, както и необходимите постъпки, в случай че успеете да получите грант.

Независимо че нашият Институт е съсредоточил работата си върху публичната администрация и администрацията на висши учебни заведения, наръчникът е написан в по-широк стил, така че да е от полза и на тези, които пишат проекти с по-различен фокус, но свързани с благополучието на хората в региона.

Един кандидатстващ проект трябва да си поставя за цел разрешаването на реално съществуващ проблем, посредством надеждни действия и да предлага компетентен екип за провеждането им. Други важни аспекти на кандидатстващия проект включват задълбоченост, логичност, добра аргументация и убедителност. Лицата, които пишат проекти, трябва да владеят тяхната тема, в идеалния случай пряко да участват в осъществяването им, а също да са наясно с цялостния процес на изготвяне на пакета документи за кандидатстване. Да приемем, че вие сте този човек. Като предлагаме настоящия наръчник на седемнадесет езика, подходящи за Централна и източна Европа и бившия Съветски съюз, искаме да премахнем езиковата бариера при запознаването ви с този процес. От друга страна, в случай че проектът трябва да бъде представен на труден или непознат за вас език, за да не ошетявате неговата сериозност или задълбоченост, ви съветваме първо да го напишете на родния си език, и едва след това той да бъде преведен на езика, посочен от източника на финансиране.

Золтан Жигети  
Изпълнителен директор, ИМСОУ  
юни 1995

**Благодарности (първо издание)**

Създаването на настоящото издание и допълващия го “Справочник на източниците за финансиране на публична администрация и администрация на висши учебни заведения в ЦИЕ и бСС”(който изброява над 250 донора, адреси за контакт и друга належаща информация) нямаше да бъде възможно без полезните мнения, предложения и критика, от страна на повече от 100 души от 23 университета и множество тренинг центрове в 27 страни. Информацията беше събрана от над 300 фондации и институции. Това е вашият наръчник, във вида в който вие го поискахте.

Трябва специално да благодарим на Мари Новак и Габриел Тот от Словакия; Донка Проданова от България; Василий Селишчев и Юри Загуменов от Беларусия; Тина Рандма от Естония; мрежата офиси на фондацията “Сорос”; офисите на Американската агенция за международно развитие (ААМР) по целия свят; 28 души от пет страни, преминали тренинг към ААМР и ИМСОУ, които замислиха Проект “Тренинг по междуправителствени връзки” и които първи дадоха мнение за структурата и съдържанието на наръчника; офисите на РІЕТ по целия свят; почти всички библиотекари в Масачусетс, Ню Йорк, Лондон, Букурещ и Будапеща; Виолета Зентай, Джуди Хилтън и Дик ДеЛизер от Унгария; Михай Фаркас от Румъния; Силвана Лало от Албания; Павло Шеремета от Украйна; и Томас Бас, събрал обратна информация от много страни. Много благодарности на Тереза Амбрън - извънреден редактор; Г-н Томас Улф - който щедро отдаде време и съвети; и Золтан Жигети - Изпълнителен директор на Института по местно самоуправление и обществени услуги в Будапеща, който не само разбра необходимостта от настоящия наръчник, но беше и негов предварителен редактор.

Изследовател и автор: Др. Стефани Бартън-Фаркас  
Редактор на английски: Г-жа Тереза Амбрън  
Печат/разпространение: Г-н Томас Бас

## ЧАСТ I

### Съвети и насоки ако търсите финансиране:

#### Какво трябва да знаете преди да започнете

##### I. Какво представлява кандидатстващият проект?

*Кандидатстващият проект*<sup>1</sup> (*proposal*) е писмена молба за подкрепа от фондация, корпорация, стопанска, правителствена или междуправителствена организация, или лице. В контекста на настоящия наръчник, *кандидатстващият проект* се разглежда като внимателно написан и добре структуриран документ, с обем между 10 и 15 страници, изработен с цел да убеди източника на финансиране да отпусне средства за осъществяване на даден *проект (project)*. *Проектът* цели разрешаването на проблем или нужда, като например нужда от нещо в някаква общност или необходимост от политическа реформа.

Кандидатстващият проект има следните шест аспекта:

---

<sup>1</sup> Често наричан за по-кратко само ”проект” - Б.пр.

*Описва някакъв проблем.*

Източниците на финансиране не отпускат средства без основателна причина. Следователно, кандидатът трябва добре да аргументира нуждата от осъществяване на проекта. Кандидатстващият проект трябва внимателно да опише проблема, който проектът ще се стреми да разреши, като покаже, че в тази географска област и в други части на света вече е извършена някаква работа по тази тема.

*Описва възможно решение на проблема*

Тъй като проблемът е бил проучен задълбочено преди представянето на кандидатстващия проект, кандидатът трябва да е наясно с различните решения, които вече са прилагани в общността и другаде. Кандидатстващият проект трябва да описва възможното решение, което проектът ще се опита да приложи, както и защо именно това решение е вероятно да проработи.

*Представява план*

Кандидатстващият проект представлява план за действие, който описва стъпка по стъпка какво точно кандидатът планира да извърши по време на всеки етап от проекта. Изработеният от кандидата план трябва да се следва точно по начина, по който е описан, освен в случаите, когато кандидатът и източникът на финансиране не се споразумеят за друго.

*Представява молба*

Кандидатстващият проект трябва да бъде добре планирана молба за финансиране или техническа помощ, техника, книги и др. Кандидатът не трябва панически да моли за средства в последната минута преди предполагаемото начало на проекта. Такива кандидатстващи проекти са непрофесионални и е малко вероятно да бъдат одобрени.

*Представява средство за убеждаване*

Кандидатстващият проект е средство, използвано да убеди източниците на финансиране да погледнат проблема през очите на кандидата, да разгледат проекта като приоритетен, да финансират проекта, да са уверени в способността на кандидата да използва средствата разумно и да завърши проекта.

*Представява обещание и ангажимент*

С представения проект кандидатът обещава да разреши проблема и се ангажира да следва предложения план. При финансиране, обещанието и ангажиментът на кандидата стават правно задължение.

Някои фондации, правителствени и междуправителствени източници за финансиране имат подробни формуляри, които кандидатите трябва да попълнят. В такива случаи не е необходимо кандидатите да представят

проекти в измислен от тях формат. Повечето източници на финансиране, обаче, изискват оригинални проекти в писмена форма, каквито описва настоящият наръчник. Въпреки това, всеки източник на финансиране има свои принципи, приоритети и цели и затова е от особена важност кандидатът да знае колкото е възможно повече за изискванията на конкретния източник за финансиране и да му предостави *точно* информацията, която се изисква.

## **II. Информация, която трябва да имате, преди да кандидатствате**

Конкуренцията при кандидатстване за грант е голяма. Размерът на наличните средства е ограничен, докато броят на кандидатите е значителен. За да получи финансиране, кандидатстващият проект трябва да бъде добре планиран, добре написан и да бъде представен пред един или повече подходящи източници за финансиране. Като цяло, той трябва да бъде по-добър от тези, с които се конкурира. За да постигнете това, предприемете следните стъпки:

- Направете предварително проучване. Трябва да можете да докажете на източниците за финансиране, че сте експерт в тази област и следователно можете ефективно да осъществите проекта.
- Изразете ясно какво точно планирате да направите. Какъв проблем ще разрешите? Кои групи от населението ще се ползват от вашата дейност? Как именно? Бъдете конкретни. Източниците на финансиране нямат интерес да дават средства за мъгляви идеи.
- Не пропускайте факта, че обикновено грантове не се отпускат на отделни лица. Обикновено се дават на организации, особено с идеална и образователна цел.
- Внимателно проучете организациите, пред които смятате да кандидатствате. Бюлетени, годишни отчети, публикации и страници в Интернет са подходящи източници на информация.
- Не кандидатствайте пред коя да е или пред всички организации-донори. Намерете източник на финансиране, чиято мисия съвпада с нуждите на вашата организация. Ако проектът ви е свързан с начално образование, не кандидатствайте пред организация, чийто фокус е висшето образование, с надеждата че тя ще разшири интересите си или че ще вземе предвид далечната връзка между тях.
- Намерете поне от пет до десет потенциални донора, които имат интереси във вашата област. Не разчитайте на финансиране от всяка организация, пред която кандидатствате. Имайте винаги резервен план.
- Обмислете вариант за работа с организации-партньори. Сътрудничеството може не само да облагодетелства проекта с експертното мнение на всички партньори и участници, но може да открие и възможности за различни източници на финансиране.
- Ако вече сте били повторно финансирани от дадена организация в

конкретна област, не пропускайте факта, че някои източници на финансиране предпочитат да подкрепят една и съща организация ограничен брой пъти. Ако случаят е такъв, потърсете нов източник на финансиране, който може да ви предостави нови идеи, по-голямо и продължително финансиране и т.н.

- Винаги кандидатствайте пред организации-донори, които работят с вашата страна или регион. Дори и да е географски точно, не приемайте за даденост, че за всяка от тях “бившият Съветски съюз“ включва Балтийските републики или “ЦИЕ/Централна и Източна Европа” включва Македония. Винаги проверявайте внимателно географската област на източниците на финансиране.
- Не кандидатствайте за по-голяма сума, от колкото би отпуснал източникът на финансиране. Ако той никога не е давал повече от 10 000 щ.д на отделен проект, не кандидатствайте пред него за 70 000 щ.д. Да го направите, означава проектът ви със сигурност да бъде отхвърлен. Организациите-донори не се пазарят в такива случаи, те отхвърлят.

Институциите-донори се нуждаят от качествени организации, на които могат да разчитат и с помощта на които да осъществяват мисията си. Те се обръщат към по-малки, наскоро възникнали организации за нови идеи, проекти и прилив на енергия. Кандидатите, които могат да докажат професионализма си, кандидатстват пред подходящи организации и са разработили добри, стабилни и осъществими планове, имат значителни шансове да бъдат финансирани.

Кандидатите трябва да знаят, че процесът на набиране на средства е сложно и продължително усилие. Не трябва да очакват мигновено да получат средства или дори отговор. Процесът на взимане на решение и установяване на договорни отношения отнема месеци, понякога повече от година. Затова организациите, които разчитат на грант за покриване на оперативните и проектните си разходи, трябва да планират за години напред. Организациите-донори работят с различна бързина и по различни програми и затова проект, който получава грант от няколко организации, обикновено получава средствата по различно време. Някои кандидати използват този факт в своя полза: след като вече са получили частично финансиране, те представят проекти и пред други организации. По правило, донорите са по-склонни да осигурят допълнителна подкрепа, след като видят, че друг източник на финансиране вече е инвестирал в кандидата и неговия проект.

### **III. Как източниците на финансиране решават кои проекти да подкрепят?**

Всяка организация-донор има различни приоритети и интереси. За да успеят, кандидатите не трябва да представят еднакъв проект пред различни организации; те по-скоро трябва да го пригледят според всеки източник на финансиране, като наблегнат на това как целта на техния проект съвпада с мисията на конкретната организация.

От друга страна, представителите на институциите-донори си приличат по отношение на качествата, които търсят във всеки представен проект и кандидат. Те искат проекти, които са пряко свързани с тяхната мисия или кауза. Те искат професионални организации и висококачествени проекти, които ще допринесат за доброто положение и на тяхната организация. Те искат проекти, в които са налице достатъчно предвидливост и планиране. Други важни качества, които те търсят, са следните:

- Проекти с важно, продължително въздействие. Финансови средства, употребени за устойчив проект или проект, който може да се използва като модел, имат значително по-голямо въздействие, отколкото краткосрочни проекти, които представляват голяма сензация, но бързо потъват в забвение. Източниците на финансиране искат техните ограничени по размер средства да доведат до голямо въздействие.
- Проекти, които разпространяват успешен проект, идея или опит. Точно както организациите-донори предпочитат въздействието на финансираните от тях проекти да продължава по-дълго време, така те искат проектите им да обхващат и по-голямо пространство, т.е. по-широки географски области. Тази стратегия увеличава въздействието на техните ограничени средства и увеличава признанието им в сферата.
- Творчески, нови или различни проекти. Този тип дейности ще накара организацията-донор да изпъкне и да има потенциално по-голямо въздействие, в сравнение с въздействието на стари и изпитани проекти.
- Добро съотношение между въздействие и стойност на проекта. С други думи, те предпочитат проекти, които в рамките на стойността си водят до максимално въздействие. Ако останалите компоненти на два проекта са еднакви, винаги би бил предпочетен този, който помага на петдесет хиляди души и стойността му е десет хиляди долара, вместо друг, който помага на сто души за същата сума.
- Проекти, които инициират разрастване. Както беше споменато, източниците на финансиране предпочитат да отпускат средства за устойчиви проекти. Ако една малка първоначална инвестиция може, например, да доведе до икономически растеж или да увеличи броя на хората, работещи за постигане на целта на проекта, по този начин малката инвестиция ще се отплати по-добре с оглед на по-големия ѝ принос за мисията.



Съществуват също определени характеристики, които организациите-донори *не искат* да виждат в проектите, които финансират. Те не искат да подкрепят непрофесионални организации, които са неспособни да завършат проекта или да спазят договора. Не искат те да бъдат нечестни и да злоупотребяват със средствата и да престъпват законите. Не искат да бъде разпространявана неблагоприятна информация за проекти или подкрепени организации с мъглява репутация. Не одобряват подкрепени организации, които не признават помощта на организацията-донор за постигане на резултатите от проекта. Не искат кандидатстващи проекти, които не посочват точно и ясно какво кандидатът възнамерява да прави. Те не искат и кандидати, които умоляват за средства, които недоволстват, че периодът на взимане на решение и установяване на договорни отношения е твърде дълъг и които задават постоянни и непрофесионални въпроси.

В общи линии, процесът на разглеждане на кандидатстващите за финансиране проекти, преминава през следните етапи: След настъпването на крайния срок за подаване на проекти, едно лице или група от хора от организацията-донор, т.е. един или повече експерти, преглеждат бегло кандидатстващите проекти и ги разделят на три купа: куп “да” (което означава, че след първото четене те препоръчват финансиране на проекта); куп “може би” (препоръчват допълнително разглеждане, за да се уточни дали проектът е подходящ за финансиране); и куп “не” (те считат, че проектът е неподходящ или с твърде ниско качество, за да бъде финансиран).

Много е важно да запомните, че *първият и може би единствен случай, когато кандидатстващият проект се разглежда, представлява само бегъл прочит и след това разпределянето му в един от описаните купове*. Ако е поставен в куп “не”, шансът да бъде преразгледан е незначителен. Поради факта, че експертите преглеждат кандидатстващите проекти бързо и не прочитат всяка дума, *за да имат успех, кандидатите трябва сбито и ясно да опишат проблема и какво се очаква да постигне техният проект*. Ако четящите експерти не успеят да разберат през първите 30 секунди за какво се отнася даден проект, той бързо може да се озове в куп “не”.

Куп “да” обикновено се състои от: кандидатстващи проекти на институции или организации, познати на източника на финансиране; които засягат приоритетни за донора въпроси, идеи и обхват на финансиране; и такива, които вече са получили частично финансиране и кандидатстват за “съфинансиране”<sup>2</sup>. Съфинансирането представлява кандидатстване за сума равна/допълваща средствата, които вече са набавени от друг източник. Кандидатстващите проекти, означени с “да” обикновено включват добре структурирано проучване на приложимостта им, което доказва необходимостта от тях и очакваното им въздействие, като по този начин показва, че по темата на проекта вече е била извършена подготвителна

---

<sup>2</sup> Терминът се среща още като “съвместно финансиране” или “ко-финансиране” - Б. Пр.

работа.

Куп “може би” обикновено съдържа кандидатстващи проекти от по-малко познати организации; по-рискови проекти; такива с изначално неформулирано въздействие; или които трябва да бъдат разгледани от специалисти. Трябва за се знае, че колкото по-добра е структурата на кандидатстващия проект, толкова по-голяма е вероятността той да бъде прехвърлен от куп “може би” в куп “да”. В това отношение внимателното проучване, подготовката и написването са от изключителна важност.

Куп “не” обикновено съдържа кандидатстващи проекти, които са небрежно написани и непълни или не отговарят на изискванията; които просто искат финансиране без да дефинират реално съществуващ проблем, който проектът да разреши; такива, които въпреки че дефинират проблем, не описват възможно решение или предишна работа в областта; които искат сума по-голяма, отколкото източникът на финансиране обикновено отпуска; и проекти на организации, които вече са били финансирани и трябва да търсят средства другаде.

Настоящият наръчник представя общи принципи и процедури, приложими за всички, които търсят финансиране, като конкретните области на финансиране, които той разглежда, са местно самоуправление и публична администрация. За да получат финансиране, кандидатите в тези области трябва да помнят, че повечето организации, които подкрепят такива дейности, се стремят да доведат до промяна в ценностите и нагласите и да обучават на нови умения. Тук понятието “реформа” е ключово.

Като цяло, кандидатите трябва да успеят да обяснят аргументирано с какво *те* са по-специални и защо проектите им заслужават финансиране. Всеки кандидат се конкурира с всички останали кандидати, затова и всеки от тях трябва да се опита да се различи от другите и да докаже, че неговият проект е по-стойностен от останалите.

#### **IV. Какво друго е важно да се знае?**

**Първо**, кандидатите трябва да знаят разликата между извънконтурни проекти (unsolicited proposals) и конкурс за проекти (request for proposals). Настоящият наръчник разглежда *извънконтурните проекти*. Те представляват оригинални проекти, представени пред организации-донори, които подкрепят дейности в дадената област. Тези оригинални проекти не са изпратени в рамките на конкурс, обявен от източника на финансиране. *Конкурсът за проекти*, от друга страна, представлява съобщение от организацията-донор, в което сред организациите се обявя конкурс за изпълнение на конкретен проект. В този случай, финансиращата организация обикновено има формуляри, които кандидатът трябва да попълни и не се изисква представянето на оригинален проект.

**Второ**, важна е репутацията. Кандидатстващ проект от позната и уважавана организация има по-големи шансове да бъде сложен в куп “да”, отколкото сходен проект от непозната организация. В първия случай,

експертът който го чете е относително уверен, че кандидатът ще си свърши добре работата и че резултатите от проекта ще имат значително въздействие. Във втория случай, той не е сигурен дали организацията е толкова добра, колкото я описва кандидатстващият проект, дали всъщност проектът ще бъде завършен, а в случай че бъде завършен, дали ще доведе до полезни резултати. Например, националното правителство би разгледало кандидатстващ проект за проучване на политическата реформа от организация с висока репутация, докато същият проект от непозната организация, вероятно би бил пренебрегнат.

Поради факта че повечето институции в Централна и Източна Европа и бившия Съветски съюз са все още в процес на изграждане на репутация, техните проекти, идеи, положение, подготовка, език и документация имат още по-голямо значение. Тези организации трябва да работят дори по-усърдно от кандидатите с име и извоювани позиции. По-младите институции не просто кандидатстват за средства, едновременно с това те изграждат репутация за качеството на работата си.

И в заключение, кандидатите трябва винаги да проверят какви правителствени закони действат в тяхната държава по отношение на трансфера на парични средства от чуждестранен източник на финансиране в страната им. Как може да бъде извършен трансфер при минимални банкови такси и данъци. Дали е необходимо организацията-донор да представи някакви документи, за да докаже, че е освободена от данъци или че представлява благотворителна фондация. В някои страни правителството може да изисква облагане с данък на средствата, в случай че трансферът им не е извършен според определените за това условия. Особено важно е да се проверят съответните наредби преди да се кандидатства. В противен случай, кандидати, които не са се информирали предварително, могат с изненада да открият, че в банковата им сметка са получени само половината от отпуснатите им средства или че трябва да поискат от организацията-донор допълнителна сума, тъй като половината им грант се е превърнал в данъци.

## ЧАСТ 2

### Къде да търсите средствата, от които се нуждаете?

#### I. Собствения ви град

##### *Познати източници на финансиране*

Кандидатите трябва винаги да започнат търсенето от организациите-донори, които вече познават. Трябва да се запознаят с техните принципи, годишни отчети и публикации, както и с формулярите им за кандидатстване, ако имат такива. Трябва да попитат техния програмен мениджър за други организации, които са му известни и за възможностите, предоставяни от тях.

##### *Възпитаници на учебно заведение*

Тази част се отнася за висши учебни заведения, които се нуждаят от средства. Обичайна практика в САЩ и Обединеното кралство е студенти, завършили даден университет, да се включват в бъдещото развитие на тази институцията. Университетите в тези страни основават асоциации на своите възпитаници, които служат като свързващо звено между учебното заведение и възпитаниците му. Асоциациите осигуряват услуги (напр. безплатни билети за спортни и културни събития) и информация (напр. списание за членовете си), за да могат да поддържат своите възпитаници емоционално свързани и/или активно участващи в живота и развитието на университета. Асоциацията на възпитаниците също така набира средства от своите членове, които са склонни по този начин да изразят благодарността си за приятно и полезно прекараното там време (образованието, което са получили там е пряко свързано с възможността за по-високи доходи, която не биха имали без него). Възпитаниците на учебното заведение могат също доброволно да посветят част от времето си за набиране на средства или за участие в дейности в полза на институцията.

##### *Набиране на средства*

Обикновено набирането на средства представлява събиране на пари от населението или общността от провеждане на събития за общността (като средствата от тях отиват за организацията) и чрез други видове специфични дейности. Например, ако даден проект включва подобряване състоянието на училищата в общността, самата общност би изявила желание да даде средства или да участва в дейности за набирането на такива. Събраните по този начин пари могат да заместят или допълнят средствата, получени от институции-донори.

##### *Европейският съюз*

Европейският съюз (ЕС) има представителства в много от страните в Централна и Източна Европа и бившия Съветски съюз. В този регион той спонсорира и много библиотечни сбирки с всякаква информация, засягаща

ЕС и неговите проекти. Кандидатите могат да кандидатстват за средства и от програми като ERASMUS, EUROPA, EURIDICE, PHARE, FORCE, PETRA, TACIS и TEMPUS. От всички източници на финансиране, ЕС отпуска най-много средства за проекти в Централна и Източна Европа и бившия Съветски съюз. Конкуренцията е огромна и принципите са много стриктни. Освен това, процесът при отпускане на грант е много продължителен. Организацията, които желаят да кандидатстват за средства пред ЕС, могат да получат информация в представителствата на ЕС или консулските отдели на страните-членки.

#### *Библиотеки с литература на английски, френски и немски език*

Големите университетски библиотеки в страните в ЦИЕ/бСС могат да ви бъдат от полза, а чуждоезиковите - дори повече. Тези библиотеки обикновено имат компютърна система за търсене на информация, която би ви помогнала да получите безценни сведения. В повечето случаи, когато дадена книга не е в наличност, библиотекарят може да я поръча. Търсенето можете да правите по ключови думи като Фондация, Филантропия, Публична администрация, Образование, Финансиране, Набиране на средства, С идеална цел, Грантове, Финансова помощ, Стипендии, Финансиране от стопански организации (Foundation, Philanthropy, Public Administration, Education, Funding, Fundraising, Nonprofit, Grants, Financial Aid, Fellowships, Corporate Funds). Библиотекарите винаги могат да ви помогнат с компютърната система за търсене на информация. Информационните табла на някои библиотеки също изнасят сведения и формуляри за кандидатстване за средства, за проекти, стипендии, изследователски грантове, семинари, конференции и др.

#### *Търговските камари*

САЩ, Обединеното кралство и Канада често имат търговски камари в страните в цяла ЦИЕ/бСС. Тези организации помагат не само за просперитета на търговски предприятия, но подпомагат и инвестират в други дейности в страната. Търговските камари могат да ви помогнат с информация за стопански организации, които отпускат финансиране и множество програми за съфинансиране. Въпреки това, търговските камари в региона често много се различават от тези в САЩ, Обединеното кралство и Канада и затова организациите, които търсят финансиране, трябва директно да разговарят с представител на съответната търговска камара, който да ги осведоми какъв вид услуги предлага тя.

#### *Търсене по електронна поща и Интернет*

Организации с достъп до електронна поща и Интернет могат да използват базите данни DIALOG, ORBIT, DIALCOM и EUROBASE-ECHO на ЕС, както и US Library of Congress, университетски библиотеки по целия свят, Интернет страници на отделни организации и т.н. Непрекъснато се

увеличава броят на финансиращите организации, които поместват сведения за своята дейност и възможности за финансиране в световната компютърна мрежа и по този начин Интернет се превръща в неизчерпаем източник на информация. Ако не успеете да намерите страницата на дадена организация, можете лично да се свържете с нея и да получите адреса ѝ в Интернет - организациите се радват потенциалните им кандидати да се запознават с тяхната мисия, дейности, изисквания и др. от този общодостъпен източник на информация. След като са открили страницата на организацията, потенциалните кандидати могат да изпратят писмо-запитване, за да получат допълнителна информация или насоки по електронна поща. По този начин кандидатите могат за кратко време и без да напускат бюрото си да се информират подробно за голям брой организации.

*Вестници, статии в списания, Информационна служба по работа с обществеността (Public Affairs Information Service / PAIS)*

Тези услуги се предлагат в големите библиотеки. PAIS оперира към Американската библиотека и посолство във всяка страна. Вестниците и списанията поместват много статии за финансиращи организации, грантове, проекти, нови програми и др. Статиите могат да бъдат полезни при проучване кой какво прави и къде в дадена област.

## **II. Търсене на финансиране в региона и страната**

### *Министерства*

Министерствата във всяка страна в ЦИЕ/бСС разполагат с богата информация. Министерство на културата, Министерство на обществените работи или Министерство на външните работи най-вероятно имат информация за източници на финансиране. Повечето служби към Министерство на здравеопазването разполагат с пълни списъци на чуждестранни фондации и организации-донори в страната. Финансиращите организации и корпорации са задължени да се регистрират в министерствата и така информацията за тях става общодостъпна. Тази информация води до следните източници:

### *Стопански организации*

В някои страни инвестициите от страна на стопански организации са все още малко, но те все пак съществуват, а в по-развитите страни размерът им е значителен. Тъй като инвестирането в Централна и Източна Европа и бившия Съветски съюз е все още нова практика, някои стопански организации усилено търсят проекти, продукти и организации, които да финансират. Те осигуряват финансиране и с цел да подобрят имиджа си сред обществеността и така да предлагат с по-голям успех свой продукт или услуга.

Тези корпорации и стопански предприятия могат лесно да се открият: те рекламират по телевизията и вестниците, подкрепят спортни

събития и др. Понякога можете да получите финансиране от голяма стопанска организация, която просто иска обществеността да свърже името ѝ със спонсорирането на конкретен проект. Тъй като това става често, когато търсите финансиране трябва да откриете и да се насочите към такива активни стопански организации и още при първия си контакт с тях да разговаряте със служителите, които се занимават с финансиране или връзки с обществеността.

Но първо е необходимо проучване. Кои стопански организации отпускат средства и защо? Какво печели стопанската организация от подкрепата на събитие или организация? Когато разговаряте с нейния представител, трябва да свържете нуждите си с тези на стопанската организация - "продайте" проекта, убедете служителя, че неговата организация *трябва* да се включи именно в такава дейност. Например: знае ли представителят на стопанската организация, че този проект ще има голямо въздействие в обществото и че тяхната малка инвестиция ще даде широка публичност на стопанската им дейност? Може ли стопанската организация да помогне по някакъв начин, който включва стоки или услуги вместо пари? Например, местно копирно предприятие да отпусне копирна и факс хартия; местен вестник да осигури място за реклама; банка да извършва финансови трансфери безплатно и т.н.

#### *Други правителства*

Правителствените служби и посолствата в региона също разполагат с богата информация за възможности за финансиране. Американската агенция за международно развитие (United States Agency for International Development / USAID), както и много други правителствени агенции (напр. ОН и ЕС), имат представителство във всяка страна. Чуждестранните консулства също може да разполагат с информация за донори и проекти. Телефонните указатели, местните информационни служби и служителите в посолствата могат да ви отведат към тези представителства. Много чуждестранни посолства имат библиотека, културен център и читалня, които можете да ползвате в процеса на търсене на финансиране - тези места са за публично ползване. Културните аташета, информационните служители, поддържащите връзки с обществеността, ангажираните с проучвания и библиотекарите също могат да отговорят на въпросите ви.

Всички източници на финансиране трябва да се проучат внимателно. Много по-пълноценно ще използвате времето си, ако първо проучите организациите, отколкото ако кандидатствате пред донори, от които нямате шанс да получите средства.

### **III. Търсене на финансиране в конкретна подкрепяна област**

Кандидатите трябва да са наясно кои подкрепяни области покрива темата на проекта им. Например, проект, който се състои от семинар по обществена политика за жени, работещи в общественния сектор, не попада единствено в

област “семинар”. Кандидатът трябва по-скоро да търси организации, които подкрепят семинари, обществена политика, жените в публичната администрация, обучения за служители в обществения сектор или за малцинства (в определени случаи някои от финансиращите организации включват жените към малцинствата). От самото начало, кандидатите трябва да правят запитвания и да търсят донори във всички тези области. Сериозното проучване може да доведе до двадесетина потенциални източника на финансиране във всяка отделна област, които след това да бъдат отсети в зависимост от допълнителни фактори, напр. географска област, размер на наличните средства, демографски критерии и др. Накрая, списъкът им трябва да бъде допълнително намален, за да се получи крайната група организации-донори, пред които да кандидатствате.

Много източници на финансиране определят конкретни демографски групи за свои области на финансиране, като например еврейски, руски и ромски общности. Други донори може да финансират женски дейности или проекти за бежанци, или такива, свързани с конкретна религиозна общност и т.н. Кандидатите трябва да определят конкретната тема, хора или групи, с които проектът ще работи, така че да могат да набележат допълнителни източници на финансиране.

Областта или темата на проекта трябва да бъде детайлно проучена. Това е основен етап от работата и пропускането му често е причина за отхвърлянето на много кандидатстващи проекти. Кандидатите трябва да бъдат изключително добре запознати с темата на проекта си, така че да бъдат готови да отговорят на всякакви въпроси свързани с нея. Те трябва да са запознати и с други лица или организации, които работят по същата тема, тъй като нерядко проектът може да бъде значително подобрен, ако в него се използват уменията и познанията на външни експерти. От основно значение е кандидатът да знае всичко, което може да се знае във връзка с областта на предлагания от него проект, както и с какво точно този проект ще обогати съществуващите вече знания и дейности.

#### **IV. Търсене на финансиране от конкретен вид и размер**

В зависимост от вида на търсената подкрепа, грантовете попадат в различни категории, например:

- *грант по проект* - средства, които подкрепят конкретен проект за разрешаването на конкретен проблем, като например тренинг или проучване;
- *грант за частична подкрепа* или *за съфинансиране* - кандидатът кандидатства за такъв грант, когато вече разполага с някакви средства, които обаче са недостатъчни за завършване на проекта; или когато кандидатства за частично финансиране пред два или повече донора;
- *грант за подкрепа на организация* - подкрепя самата организация, докато тя ръководи даден проект;



- *грант за институционална помощ* - подкрепя организация (обикновено с идеална цел) в по-общ смисъл - средствата помагат на организацията да съществува и да провежда цялостната си мисия;
- *грант за инвестиции в основни материални активи* - използва се от организацията за да инвестира в капитал, като например закупуване на земя, сгради или машини, или за подобряване на материалната база;
- *грант за начално подпомагане* - използва се за инициране на малък проект, за стартирането му.

Кандидатът трябва предварително да се увери, че донорът отпуска конкретния вид грант, от който той се нуждае. Много финансиращи организации, например, не отпускат средства за строеж или офис оборудване, други не отпускат средства за възнаграждения и данъци. Още в самото начало кандидатите трябва да се запознаят със съществуващите ограничения.

Както вече беше споменато, кандидатите не трябва да кандидатстват за грант от 75 000 щ.д. пред донор, който не отпуска повече от 10 000 щ.д. за отделен проект. Кандидатът трябва също да обърне внимание на *вида* грант. Ако една организация-донор например отпуска медийни грантове в размер 25 000 - 35 000 щ.д., но грантовете ѝ за обществена политика се ограничават между 2 000 и 5 000 щ.д., грант за обществена политика от 15 000 щ.д. най-вероятно няма да бъде отпуснат. Подобна грешка може лесно да се избегне с един телефонен разговор в началото на процеса на проучване. Кандидатът трябва да уточни с донора какви области се финансират и какъв е размерът на средствата, за които ще кандидатства. Ако горният лимит на този източник е 5 000 щ.д., кандидатът трябва да потърси други организации, откъдето да си набави останалите средства.

Няколко кратки съвета: никога не оставяйте бегло прегледана информация по време на проучването. Научете колкото е възможно повече подробности за всички потенциални източници на финансиране. Проучете всички техни изисквания, интереси, дейности, размер на грантовете и т.н. Открийте цялата възможна информация, свързана с вашата тема, включително инициативи и новаторски идеи, възникнали в други страни. Потърсете добри партньори. Инвестирайте достатъчно време в проекта си преди да кандидатствате пред която и да е организация-донор - по този начин ще докажете на източниците на финансиране, че сте експерти, че сте силно отдадени на проекта и че ако трябва да се направи още нещо по конкретната тема, то е, че ви трябва средства, защото всичко, което е било възможно без тях, вече сте го направили.

## ЧАСТ 3

### ДРУГИ АСПЕКТИ НА ФИНАНСИРАНЕТО

#### I. Как да кандидатстваме съвместно за финансиране?

##### *На национално ниво*

Кандидати от една и съща страна могат да кандидатстват съвместно сравнително лесно, като се предполага че те с готовност ще споделят информация и отговорности с друг партньор, например институция, университет, тренинг център и др. Много донори получават кандидатстващи проекти със сходни цели от близки по рода си институции от един и същ град. Когато това се случи, понякога източникът на финансиране не подкрепя *никой* от проектите. Съществува много по-голяма вероятност да се привлече финансиране, ако две или повече от тези институции обменят информация и опит и работят заедно.

Кандидати, които имат желание за съвместни проекти, трябва да си намерят партньорска институция, която има същите цели или работи по сходни проблеми. След това организациите-партньори (две или повече на брой) трябва да разработят механизъм за разделяне на разходи, работно пространство, екип и други ресурси. Тази схема за разделяне на разходите трябва да бъде посочена в кандидатстващия проект, защото повечето организации-донори гледат с добро око на подобни стратегии за намаляване на разходите.

##### *На международно ниво*

Съвместното кандидатстване на организации от две или повече страни може да се окаже доста сложно. Въпреки това, винаги си заслужава да опитате такова съвместно кандидатстване, защото то е пример за двустранно и регионално сътрудничество. Повечето донори, които отпускат финансиране за международни или регионални проекти, са сред най-големите организации и имат най-сложни процедури за кандидатстване. Много от тях са правителствени или междуправителствени по характер (ЕС, страни-членки на ЕС, Съвет на Европа, Програма за развитие на ООН, Програма за развитие на Обединените нации/UNDP, UNESCO, и др.) и много от тях обявяват конкурси за проекти чрез посолства, университети и големи библиотеки. При съвместно кандидатстване, обикновено една от институциите го координира, а останалите партньори ѝ сътрудничат. Понякога за една от организациите-партньори е по-лесно да кандидатства успешно, отколкото за друга. Например, ако партньори от Германия и Полша кандидатстват за финансиране от ЕС, за организацията от Германия, като член на ЕС, може да бъде по-лесно да получи и администрира гранта. В някои случаи кандидатстването за финансиране на международни проекти може да бъде изключително сложно и трудно, но си заслужава усилията, защото тези донори имат на разположение големи суми и се нуждаят от

добри организации, които имат желание да вложат време и усилия за оползотворяването им.

## **II. Да кандидатстваме или не пред същия донор за втори или трети път**

Много от институциите-донори разполагат с ограничени средства и поради това поставят ограничения за броя проекти или организации, които финансират на година или решават да финансират повече проекти, но намаляват размера на отпусканите по проектите суми.

Повечето финансиращи организации обявяват от самото начало политиката си по отношение на повторно кандидатстване и обикновено не отпускат на една и съща организация грант в същата област повече от един път. Освен това, повечето донори не отпускат дългосрочно финансиране (за повече от година). Организациите, които търсят такова финансиране, трябва да търсят подкрепа и от другаде и винаги да се грижат за *дългосрочната* устойчивост на организацията си. В някои случаи, когато финансиращата организация е одобрила кандидатурата ви първия път, е удачно да кандидатствате пред същия донор за втори, трети или дори за четвърти път, но никога не трябва да разчитате на един-единствен донор като основен източник за финансова подкрепа на вашата организация.

## **III. В кои случаи да не кандидатстваме за финансиране**

Някои организации-донори подкрепят еднократно една и съща организация, докато други понякога предпочитат да изградят дългосрочни взаимоотношения, при които подкрепяната организация може да разчита на ежегодното финансиране за няколко години. Кандидатът трябва да провери какъв тип взаимоотношения цели донорът, преди да кандидатства за пореден път. Както вече казахме, някои от причините да не кандидатствате за финансиране, освен ако изрично не е посочено друго, включват:

- организацията-донор не финансира дейности в областта на проекта;
- разходите или сроковете са нереалистични;
- кандидатът не е дефинирал ясен проблем за разрешаване;
- източникът на финансиране не подкрепя проекти в тази страна или регион;
- кандидатът вече е бил финансиран от този донор;
- кандидатът не е направил проучване по темата на проекта и просто отчаяно търси финансова подкрепа.

Търсещите финансиране не бива да губят време да кандидатстват пред организация, от които нямат шанс да получат подкрепа, освен ако тя не реши да направи изключение. Кандидатите трябва да се насочват само към подходящи източници на финансиране.

#### **IV. Какво да направим, ако източникът на финансиране отхвърли проекта?**

Дори онези, които имат професионални умения за писане на проекти получават по-често отрицателен, отколкото положителен отговор. Отрицателният отговор трябва да бъде приеман като предизвикателство. В настоящия момент може да е отрицателен, но след шест месеца или година, той вече може да бъде положителен. Отхвърлените кандидати трябва да усъвършенстват уменията си за писане на проекти и да преработят представения от тях проект. Трябва също да изградят добра репутация пред финансиращите организации, да се срещнат с потенциални донори, да направят по-широко проучване, да открият други източници на финансиране, да намерят партньори... Преди всичко, не трябва да се обезкуражават. Процесът на кандидатстване за финансиране е труден и често води до разочарования. Онези, които се обезкуражават лесно няма да доведат това начинание до успешен край.

Много финансиращи организации ежегодно получават проекти, които заслужават да бъдат подкрепени, но по ред причини това не става. Може наличните им ресурси да са недостатъчни, конкуренцията да е твърде голяма или темата на проекта да е твърде широка, твърде тясна или неприоритетна. Във всички случаи, отказът не означава затворена завинаги врата. Кандидатът може да се информира защо проектът не е получил финансиране, може ли да бъде разгледан отново по-късно или дали е съдържал достатъчно информация. Той може също да поиска предложения за подобряването му или за други подходящи организации-донори. Кандидатите трябва свободно да задават възникналите им въпроси. Възможно е представителят на финансиращата организация да не отговори на въпросите ви, но може и да отговори и тази информация вероятно ще ви бъде много полезна за в бъдеще.

#### **V. Организиране на информацията за пред източника на финансиране**

По-долу ще намерите поместена примерна работна таблица, в която да организирате част от информацията, намерена във връзка с потенциални източници на финансиране.

	<b>Вашата организация</b>	<b>Потенциален донор 1</b>	<b>Потенциален донор 2</b>
Име, адрес, лице за контакти	ул. X, Естония, Г-н Безпаричков	ул. У, Белгия, Г-жа Паричкова	ул. Z, САЩ, Г-н Мангизов
Финансирани области	тренинг на кметове	тренинг на държавни служители, реформа във ВУЗ	тренинг проекти, курсове за квалификация
Вид финансиране	оборудване, пътни, книги	пътни, материали	всичко без пътни и начално подпомагане
Географски области	Балтийски републики	Балтийски републики и Русия	ЦИЕ
Вид подкрепяни организации	тренинг център	тренинг центрове и ВУЗ	тренинг центрове и НПО
Размер на грантовете	нуждае се от 25 000 щ.д.	до 15 000 щ.д.	до 50 000 щ.д.
Обслужвана група от населението	кметове - мъже и жени	държавни служители и преподаватели	само населението в ЦИЕ
Принципи, ограничения	н/с	не финансира студентски проекти	първо: писмо-запитване
Срокове	начало на проекта - август 1995	кандидатурите се разглеждат през януари, април и август	няма посочени

Организирана по този начин, информацията за първите десет (или повече) източници на финансиране може лесно да ви покаже до каква степен критериите на съответните донори съответстват на вашите нужди от финансиране, както и да ви подсказва как да кандидатствате пред два или повече донора едновременно (един за оборудване, един за книги, един за проектни разходи и т.н.). Така също става ясно в кои области имате нужда от допълнителна информация. Например, въображаемият донор №2 би отпуснал необходимите по проекта средства за оборудване и книги, но принципно финансира проекти само в ЦИЕ. За някои организации-донори ЦИЕ включва Балтийските републики, за други не. Тъй като въображаемата

организация в първата колонка е в Естония, кандидатът трябва да изясни дефиницията на донор №2 за “ЦИЕ”, за да разбере дали въобще отговаря на критериите за кандидатстване.

Подреждането на информацията в такава таблица помага на кандидата да намали вероятността проектът му да бъде отхвърлен, защото го кара да работи по-организирано. Тази таблица ясно показва на кандидата пред кого кандидатства и за какво конкретно кандидатства. В случай че първата организация отхвърли проекта, кандидатът трябва да се върне към таблицата за разработването на нова стратегия или трябва да изработи изцяло нова таблица. Може би трябва да подходи към проблема по изцяло нов или различен начин (като например съвместно кандидатстване) и да кандидатства отново. Стратегическото мислене е от основно значение. Колкото по-голямо е съответствието между кандидатстващия проект и информацията в таблицата, толкова по-малка е вероятността проектът да бъде отхвърлен. Времето, енергията, изобретателността и постоянството накрая ще бъдат възнаградени.

## ЧАСТ 4

### КАК ДА КАНДИДАТСТВАМЕ

#### I. Писмо-запитване: Що е то?

Писмото-запитване (наричано също писмо-намерение) представлява кратко писмо, между 1 и 3 страници, което се изпраща до финансираща организация за установяване на първоначален контакт. Така преди разработването и представянето на цялостния проект, чрез него се установява дали конкретният проект е дейност, която донорът би разгледал за финансиране. Ако експертът, който се занимава с тези писма се заинтересува, той ще прикани кандидатът да представи завършен проект. Писмото трябва да включва целта на проекта, измеримите задачи на проекта, обобщен бюджет и да посочва дали е било или ще бъде осигурено друго финансиране. То трябва също да обяснява защо кандидатстващата организация е компетентна да завърши проекта.

Началният параграф, наричан понякога “извлечение”, трябва да обобщава всичко, касаещо проекта, включително размера на гранта, който се търси. Например:

*“Словенският Институт за образование, представян тук от Г-жа Соня Х, Изпълнителен директор, моли Фондация “Богаташ” за 40 000 щ.д. за проект “Обучение на кметове”. Необходими са средства за покриване на периода 1.10.1999 - 1.03.2000. Стойността на целия проект е 80 000 щ.д., той ще бъде осъществен със съфинансиране от Фондация “Имотни хора” - Словения. Този проект е предхождан от шестмесечно проучване и наблюдение на кметове.”*

С изключение на информация за контакти с кандидатстващата организацията, първият параграф действително съдържа всичко, което четящият е необходимо да знае. Един експерт, който трябва да обработи купчина писма и разполага с няколко секунди за всяко от тях, ще бъде доволен да прочете подобен параграф. Шансовете писмото да попадне в куп “не” (“не, не се интересуваме от финансиране на вашия проект”) намаляват.

Писмото-запитване е сходно на кандидатстващия проект, но е по-кратко, по-ясно и не съдържа таблици и диаграми. То трябва да съдържа най-малко следните елементи:

- Пълна информация за контакти с кандидата.
- Един начален параграф (или извлечение).
- Един или два параграфа за всяка включена в проекта институция (от кога съществува институцията, с какво се занимава, основни постижения, цели и т.н.).
- Един или два параграфа за проблема, който ще се разрешава (коя част на града, страната, населението и т.н. ще засегне?), с добро формулиране на

проблема, което по възможност да бъде количествено (напр. “Над 40 000 души живеят в бедност”, а не “Много хора живеят в бедност”).

- От един до три параграфа за стратегията за разрешаване на проблема.
- Един или два параграфа за опита на организацията, ако има такъв, в конкретната област (напр. други проекти, програми, сътрудничество или публикации, или конкретни постижения, свързани с проекта) и защо именно кандидатът е много подходящ да се справи с проблема.
- Един параграф за план-графика на проекта, описващ кое кога ще се случи.
- Обобщен бюджет по основни пера.
- Заключение параграф, който обобщава проекта, изразява благодарност за отделеното време и дава информация за контакти с ръководителя на проекта.

Една от често допусканите грешки е повече от половината писмо да описва кандидатстващата организация. Първият въпрос, който експертът задава докато чете, е: “Какво точно планира да направи тази организация?” Ако идеята и планът са приемливи, едва *след това* той преглежда информацията за кандидата. Писмо от три листа, два от които съдържат описание на организацията, е знак, че тя вероятно се опитва да прикрие липсата на добри идеи и достатъчно предварително проучване.

Ето още няколко съвета:

- Опитайте се да адресирате писмото до конкретен човек, а не до организация или пост. Използвайте информацията, която сте намерили за организацията, за да откриете името на изпълнителния директор или друго подходящо лице за контакти. Ако не сте успели да намерите точното име от печатните материали или страницата в Интернет, обърнете се към организацията и попитайте да кого трябва да адресирате писмото си.
- Приложете пълната си информация за контакти (телефон, факс, адрес, електронна поща и всеки друг начин, по който организацията-донор може да се свърже с вас.) Когато се обръщате към международна организация, която работи в много страни, не забравяйте в адреса си да посочите своята страна, както и кода за набиране от чужбина в номерата на телефона и факса си.
- Добре е да покажете, че сте направили проучване и знаете с какво се занимава източника на финансиране. Например: *“Решихме да се обърнем към Фондация “Богаташ”, защото вашата организация е последователна във финансирането на обучения за избираеми представители на местната власт, пример за това са подкрепените от вас “Център за обучение на добри хора” през декември 1997г. и поредицата семинари за местни лидери през пролетта на 1998.”*
- Наблегнете на същественото. Експертите не обичат да се напъват да четат страници и страници проучване, за да открият какво планирате да



правите в последния параграф. Мястото на детайлното проучване е в пълния кандидатстващ проект, а не в писмото-запитване.

- Посочете точно какво искате, като например: да кандидатствате, да си уговорите среща, насоки за кандидатстващи проекти и т.н. Не очаквайте отговор на неясно запитване за възможности за сътрудничество (напр. “Моля да ми кажете как мога да получа пари от вас”).
- Ако се срещнете или общувате по друг начин с представител на източника на финансиране, се вслушайте в съветите му. След като сте получили информация от него, разгледайте проекта си отново, за да установите дали отговаря на принципите и целите на донора.
- Следвайте дадените ви инструкции внимателно.
- След като вече сте изпратили запитване, изчакайте достатъчно дълго за отговор. Времето за пристигането му зависи от пощата, която използвате. Съобщение по електронна поща пристига мигновено, но получателят може да не намери време да му отговори седмица или две. Писмото ви може да пътува седмици, отговорът до вас също. Изчакайте достатъчно дълго и ако не получите отговор не пропускайте да проверите дали организацията е получила писмото ви.

Кандидатите не трябва да забравят, че процесът за отпускане на грант отнема много време. Някои от донорите разглеждат писма и проекти два или три пъти годишно. Както вече казахме, организациите, които търсят финансиране не трябва да стават зависими от получаването на даден грант, а да разработят дългосрочни оперативни стратегии.

## **II. Кандидатстващият проект: ключови елементи**

### *Заглавна страница и/или резюме*

Заглавната страница е първата страница от кандидатстващия проект. Първият параграф от заглавната страница трябва да обясни цялостно проекта. Резюмето, ако се изисква такова, представлява последния параграф или група параграфи на кандидатстващия проект, които обобщават проекта. Както вече споменахме, обобщението в началото на презентацията е необходимо, защото четящият иска бързо да разбере същността на проекта. Обобщението в края се включва понякога, с цел той да приключи четенето с цялостна картина за проекта. Това е за предпочитане пред финално изречение, което разглежда сравнително маловажен въпрос.

Заглавната страница трябва да включва ясна формулировка на проблема. Формулировката на проблема в най-добрия си вид трябва да бъде конкретна и количествена, и да разкрива проблем в обществото, който може да бъде цялостно или частично разрешен от проекта. Пример за добра формулировка на проблем е следната: “В нашата страна 75% от кметовете не могат да направят баланс на бюджета си.” От друга страна, формулировка от типа на “Считаме, че някои от служителите в държавната администрация биха изяви́ли желание да участват в семинар за обсъждане на проблемите в

техните градове”, не е добра формулировка. Второто изречение не посочва проблем, а възможен *подход* към проблем и представлява несигурно и непроверено допускане за това какво неизвестен брой лица вероятно биха желали да правят. Експертът не се интересува какво *вероятно* биха искали група държавни служители. Защо да се отпускат част от и без това ограничените средства за такъв проект, след като кандидатът не е успял да докаже нуждата от него?

Друг пример - сравнете следните две формулировки:

*“Нямаме достатъчно учебни материали.”*

*“В настоящия момент нашият тренинг център разполага само с два учебни наръчника, които бяха издадени на чужд език през 1980 и 1982 г. Поради ограничените ни ресурси и невъзможността на ежегодно приеманите при нас 300 студента да плащат по-високи такси, не можем да им предложим висококачественото обучение за местни държавни служители, от което те се нуждаят и което иначе сме способни да им осигурим.”*

Втората формулировка е по-добра, защото е по-количествена и по-убедително показва съществуването на определена нужда. Тя също така подчертава, че проблемът е обществен, а не личен. Първата формулировка наемква, че “*ние* се нуждаем”, а втората - че *обществото* се нуждае от добри местни държавни служители, а те не получават висококачествено обучение поради липса на добри учебни материали. От друга страна, една по-дълга и сложна формулировка не винаги е по-добра. Добрата формулировка е сбита, сравнително къса, четивна, и разкрива *размера* на съществуващия *обществен* проблем. Тя не набляга на това какво *ние*, кандидатите, се нуждаем, тя е съсредоточена върху проблемите в обществото.

### *Цели и задачи*

*Целта* представлява формулировка на главния резултат (един или повече) който проектните дейности ще се стремят да постигнат. Например: “Ще създадем висококачествен и влиятелен политически център, който ще играе основна роля при разработването на обществената политика в страната.” *Задачите* представляват по-конкретните, измерими “стъпки” за постигането на целта. Например:

*“Задача 1: наемане на трима влиятелни изследователи на обществената политика, които са способни да работят с правителството и да му въздействат. Задача 2: провеждане на задълбочено изследване във връзка с реформа в данъчната и пенсионната системи. Задача 3: предложение за законови промени, целящи подобряване на тези области на политиката. Задача 4: срещи с държавни служители за обсъждане на възможните промени”, и т.н.*

Целта и задачите трябва да бъдат ясни и осъществими в сроковете на проекта. В последния си отчет подкрепената организация трябва да може да опише как е била осъществена всяка стъпка.

### *Методология/Програмна дейност*

Методологията поставя кандидатстващия проект на още по-конкретно ниво от задачите. Тя описва как кандидатът планира да осъществи задачите. Когато четете онази част от кандидатстващия проект, която описва методологията, експертът трябва да може да си представи какво ще прави кандидатът на всеки етап от проекта.

Ако използваме горния пример, следната формулировка на методологията е недостатъчна:

*“Ще осъществим задачите, като направим проучване и разговаряме с министри от правителството.”*

Една по-завършена формулировка разглежда поотделно всяка задача и описва как тя ще бъде осъществена. Например:

*“За да осъществим Задача 1, ще се свържем писмено и устно с дванадесетте най-активни лица в сферата на данъчната и пенсионната реформа. Ще им опишем проекта така, както е представен в кандидатстващия проект и ще ги попитаме дали са заинтересовани да работят с нас. От всички положително отговорили, ще изберем тримата най-подходящи, като сформираме група, която може да работи добре съвместно, представя различни интереси и може да постигне висококачествени резултати. Смятаме, че за завършване на този процес ще са необходими три седмици. За да осъществим Задача 2...”*

Друг важен аспект на методологията е разделението на работата по проекта. Кандидатстващият проект трябва да описва кой какво ще върши, кой ще наблюдава, кой ще обучава, кой ще прави оценка, кой ще пише отчети и т.н. Финансиращата организация може да поиска професионални автобиографии на ръководителите или екипа на проекта. Ако проектът е образователен по характер, донорът може да поиска информация за това как кандидатът планира да подбере кой да премине през обучение или тренинг. Какви критерии ще използва?

Кандидатите трябва да са наясно кои лица ще са необходими за проекта и какво ще прави всяко от тях през всеки негов етап. Такова планиране ще ви помогне да напишете добре своя проект и да осигурите финансиране, а по-късно да ръководите проекта и да пишете отчетите.

### *Яснота и език*

Кандидатстващите проекти трябва да бъдат добре планирани и лесни за разбиране. Главното отговорно лице за писане на проекта трябва да помоли свои колеги и други лица да прочетат документа и да дадат мнението си как той да бъде усъвършенстван и да стане по-ясен. Много

кандидати пишат с гръмки фрази и сложни думи, за да направят проекта с който кандидатстват “по-професионален” или “по-научен”, но този подход често е безрезултатен. Експертът, който преглежда кандидатстващите проекти иска бързо да разбере същността им, а не да прекара дълго време в опити да дешифрира езика или с мъка да чете изречения и параграфи, които като цяло не казват нищо.

Повечето проекти трябва да бъдат написани на английски, френски или немски, тъй като това са официалните езици на финансиращите организации. Кандидатите, които пишат на чужд език, трябва да помолят друг човек, в най-добрия случай човек, за когото това е роден език, да прочете документа за граматически и правописни грешки, както и за двусмислени или неясни пасажии. В много случаи изразите и термините не се превеждат лесно. Кандидатите могат да предпочетат да пишат на родния си език, особено през фазата на разработване на проекта и след това да наемат някой друг да го преведе. Редактор на проекта също може да е от полза, за да отстрани някои неточности на превода.

Най-накрая, някой, който въобще не е запознат с проекта, трябва също да го прочете. Ако той не разбере някоя част от него, авторът не бива да пропуска да я преработи.

#### *Подкрепа от организации-партньори*

Много е важно в кандидатстващия проект, обикновено в приложенията към него, да се включат писмени документи за подкрепа от страна на организации-партньори, особено в случаите на съвместно кандидатстване или кандидатстване за съфинансиране. Всяка включена в проекта организация трябва да представи официален документ за постоянство от нейна страна, който да потвърждава нейната подкрепа и участие. В случай, че кандидатът вече е получил частично финансиране на проекта от друг източник, трябва да се приложи копие от писмото от тази организация с отпуснатата сума. То също трябва да бъде част от приложенията. Кандидатът трябва с гордост да показва, че вече е получил финансова подкрепа за своя проект, тъй като това доказва, че неговата организация и начинание вече са спечелили доверието на други организации.

В заключение, “подкрепата “ може да бъде *институционална* или *финансова*. Ако друга организация ще осигури помещение за провеждане на конференции или ще работи с кандидата по проекта, в кандидатстващия проект трябва да бъде включено писмо за тази подкрепа. Кандидатстващ проект, в който се казва “Ще работим с управата на градове X и Y” има доста по-голям шанс да бъде финансиран ако кметовете на тези градове изпратят писма до финансиращата организация, в които посочват, че са разгледали проекта, че той е от особена важност и вярват в неговия успех и въздействие, както и че ще съдействат по всякакъв възможен начин на кандидата.

### План-график

Ако в кандидатстващия проект се включи част, която описва кога ще бъде проведен всеки етап от проекта, тя ще го направи по-стабилен. План-графикът трябва да посочва кога е началото на проекта (това е особено важно ако той трябва да стартира на определена дата, например в началото на учебен срок или период преди избори), кога ще се проведе всеки етап и колко ще продължи, както и кога проектът ще завърши. При условие, че методологията е подробно разработена, план-графикът може да бъде сравнително опростен. Може да бъде под формата на текст (напр. “През май ще обявим конкурс за 30 участника, през април ще направим подбор на участниците и т.н.”) или таблица:

	Мес ец 1 май	Мес ец 2 юни	Мес ец 3 юли	Мес ец 4 авгу ст	Мес ец 5 септ .
Конкурс	XX				
Подбор		XX			
Тренинг		XX	XX		
Оценка			XX	XX	
Отчет					XX

Таблицата е удобен начин да се представи план-графика, в случаите когато в него се препокриват повече от един етап. Тя показва това визуално и ясно. Ако за конкретни етапи от проекта трябва да се наемат повече хора, таблицата трябва да посочва кога ще работят те (тази информация ще повлияе и върху бюджета).

### Бюджет

Бюджетът описва проекта от финансова гледна точка. Той показва всички очаквани проектни разходи и как те ще бъдат покрити от всички източници на приход. Бюджетът може да бъде много удобно средство за планиране на проекта и, наистина, изготвянето на бюджет *изисква* от кандидата да планира проекта в детайли.

Често финансиращите организации имат бюджетни формуляри, които кандидатите да попълнят. Ако институцията няма такива, ще ви бъде полезно да базирате бюджетните си изчисления на базата на формуляр от друга организация.

### Как се изчислява бюджет?

**Стъпка 1:** Определете от какво ще има нужда за всеки от етапите на проекта. Първоначално може да включите всичко, от което *би могло* да има нужда, а по-късно да отстраните ненужните пера или перата, които вероятно няма да бъдат финансирани.

**Стъпка 2:** Определете какви ще са разходите по категории. Не е препоръчително да налучквате размера им. По-удачно е да проверите с няколко телефонни разговора: Какъв е наемът за конферентната зала? Какви са разходите по публикуването на всяко от учебните помагала? Колко ще струва храната за участниците в работната среща? Колко струва един нов принтер в най-евтиния магазин в града? Приблизителните изчисления също могат да ви създадат проблеми. Вместо да допуснете, че за възнаграждения ще ви бъдат необходими 6 000 щ.д. на година, пресметнете кой от екипа ще работи в един или друг етап от проекта, какъв процент от работата му ще бъде свързана с този проект, каква е заплатата на всеки от екипа, какви са разходите за данъци и социално осигуряване и т.н. Такъв подход ще доведе до едно много по-точно изчисление.

**Стъпка 3:** Подредете всеки предполагаем източник на финансиране в отделна колонка. Според някои бюджетни изисквания, от кандидатите се очаква да пресметнат кой източник на финансиране ще отпусне средства за отделните компоненти на проекта. Този факт е важен, защото някои организации биха финансирали определени дейности (като например издателска дейност), а други не (например закупуването на нов компютър). Затова трябва за направите отделна колонка за разделените по редове категории разходи.

**Стъпка 4:** Преизчислете бюджета, премахнете ненужните разходи, прибавете или махнете компоненти по проекта и т.н. Не забравяйте да вземете под внимание информацията от предварителното проучване: като например максималния размер на грантовете, които отпуска дадена организация-донор; какви дейности финансира даден донор и какви не.

Ще ви бъде от полза да си направите такава таблица:

	Ма й	Юн и	Юл и	Ав г.	Сеп т.	ОБЩ О:щ. д.
Възнаграждения за екипа	100 0	100 0	200 0	200 0	200 0	8000
Оборудване		100	100	100		300
Материали	200	200	200			600
Превод				250	250	500
Стипенд					500	1500

ии			500	500		
Пътни		3000				3000
Хотел		500	500			1000
Тел/Факс	100	100	100	100	100	500
ОБЩО: щ.д.	1300	4900	3400	2950	2850	15400

Тази таблицата разгръща бюджета по месеци, но тя може да бъде разработена и по години, седмици, или други времеви отрязъци. Освен в случаите, когато финансиращата организация и кандидатът се намират в една и съща страна, бюджетът трябва да бъде изчислен в щатски долари, германски марки, френски франкове или Евро. Кандидатът трябва да следи обменните курсове по време на подготовката на бюджета, когато пише отчети или прави покупки.

Перата, които бюджетът може да включва, са: възнаграждения за екипа (за целия екип, от проектния директор до секретаря), разходи за оборудване (мебели, ремонт, компютри, принтери и др.), материали за проучване и образователни цели (книги, публикации, софтуер, абонаменти), консултанти, преводачи, учебни материали (например издаването на наръчници за обучение), пътни (включващи дневни и пътни разноски), настаняване и други разходи (включително наем, факс, телефон, канцеларски материали, копиране, принтиране, пощенски разходи, такси за членство, застраховки и др.). Може да има и други разходи, свързани с конкретния проект, страна или организация. Всички тези разходи трябва да бъдат включени в бюджета.

Много финансиращи организации имат конкретни изисквания за бюджетните категории. Някои от тях, например, имат отделна категория за “Административни разходи”, която включва наема, а други донори изискват той да бъде включен в категория “Други”. Ако кандидатът не е сигурен къде да включи определен разход, трябва да се обърне за информация към представител на източника на финансиране.

Бюджетът трябва ясно да посочва за какъв период от време и кога точно са необходими средствата. Тези фактори трябва да се вземат под внимание при определяне на датите за изпращане на отделните вноски - имайте предвид, че големите грантове обикновено се изпращат на две или повече вноски, което дава възможност на финансиращата организация да следи изпълнението на проекта преди да е изпратена цялата сума.

В някои случаи източникът на финансиране се интересува по какъв начин кандидатът е набирал средства до настоящия момент и какво смята да предприеме, за да си осигури финансиране, след като средствата от този грант приключат. Тази информация е необходима на донора, за да прецени дали кандидатът представлява добра инвестиция. С изключение на

едногодишните проекти, ако подпомогнатата организация се разпадне скоро след като финансирането приключи, донорът приема това като загуба на средства. Затова кандидатът трябва да мисли за дългосрочно планиране и устойчивост. Този подход към работата го подготвя за бъдещето и за въпросите на организацията-донор, дава му увереност, когато представя своите стратегии и дългосрочни планове.

#### *Приложения към кандидатстващия проект*

Приложението предоставя информация в подкрепа на кандидатстващия проект. Някои от документите, които могат да се включат в него, са:

- Професионална автобиография на главните лица, ангажирани по проекта
- Списък на управителния съвет на институцията
- Документ за статуса на институцията - че е с идеална цел и е освободена от данъци
- Списък на другите финансиращи организации, пред които проектът е бил представен, включително отговора на тези организации или информация за това кога се очаква такъв
- Брошури и информация от пресата
- Длъжностни характеристики на основните мениджъри на проекта
- Търговски оферти (при покупка на оборудване)
- Статистически таблици или подробни описания
- Писма, изразяващи съгласие или подкрепа
- Писма, доказващи финансова подкрепа от други организации.



Кандидатът трябва да прочете няколко пъти проекта си, да се консултира с други лица относно неговата яснота и точност, да провери неколккратно изчисленията в бюджета. Предлагаме ви списък на нещата, които трябва да проверите, преди да представите проекта:

1. Проверете формулировката на проблема. Има ли ясно дефиниран проблем? Било ли е направено подробно проучване по темата на проекта? Има ли части от проекта, които са неясни или им липсва фактология?
2. Ясно ли е описано разпределението на работата и отговорностите по отделните елементи на проекта?
3. Ясна ли е връзката между проблема и предлаганото разрешение?
4. Пресметнете още веднъж всички финансови части. Проверете изчисленията си.
5. Логичен ли е план-графикът? Ясна ли е последователността на събитията?
6. Проверете правописа, граматиката и т.н. Лесно разбираем ли е проектът?
7. Проверете всички дребни неща, които често се забравят: Има ли дата? Написани ли са номерата на вашия телефон, факс, електронната ви поща?
8. Включили ли сте всички необходими документи в приложението?
9. Как звучи проектът? Професионално и интелигентно?
10. Как изглежда проектът? Добре ли е принтиран и форматиран или е размазан и неподреден? Удобни ли са при четене шрифтът и интервалите? Изпъкват ли графично най-важните части от текста?

Препрочитането и проверките никога не са в повече. След изпращането на проекта, настъпва моментът на изчакване. Получаването на отговор често отнема доста дълго време, но финансиращата организация обикновено може да посочи кога ще бъде взето решението. За това могат да ви помогнат и техните издания или Интернет страници. По причина че процесът на разглеждане на проекти и отпускане на финансиране отнема толкова дълго време, кандидатът никога не трябва да кандидатства за финансиране на проект, който трябва да стартира веднага. Предварителното планиране е от особена важност.

Ако финансиращата организация се заинтригува от проекта или кандидата, тя може да инициира кратки или продължителни преговори, подобрения и дискусии. Процесът на тези обсъждания може да бъде много продължителен, но това се дължи на факта, че донорите искат да са сигурни във всички данни, цифри и процедури преди самото отпускане на средствата. Това е една от причините проучването да бъде интегрална част от кандидатстващия проект. Когато обсъжда договор с финансираща организация, кандидатът трябва да е максимално информиран по темата на проекта. Непознаването на някои от въпросите или плана на проекта може

да има силно негативен ефект върху преговорите.

## **ЧАСТ 5**

### **Продължението:**

**След като разполагате със средствата, от които се нуждаете**

#### **I. Договорът**

След изтичане на необходимото време, кандидатът бива уведомен дали проектът е бил одобрен или не. При положителен отговор, финансиращата организация изисква от подпомаганата организация да подпише официален договор. Договорът представлява юридически документ, който изисква от всяка страна по споразумението да изпълни своите задължения.

Подпомаганата страна трябва да прочете договора внимателно и при възникване на неясноти да се обърне към организацията-донор. По своя характер този договор представлява официален търговски договор: донорът отпуска средства на подпомаганата страна, която да изпълни определени задължения, подобно на предприятие, което плаща на доставчик за снабдяване с материали. Подпомаганата страна трябва предварително да знае точно какви са нейните задължения. Дори организациите с идеална цел и образователните институции, които получават финансиране, са официално задължени да изпълнят сключения договор. Неразбирането на принципите на договора или търговското споразумение не е извинение.

#### **II. Отчетност**

Преди да подпише договора, подпомаганата страна трябва да бъде наясно какъв вид отчетност се изисква от нея. Организацията-донор може да изисква ежемесечен, тримесечен или шестмесечен отчет, отчет преди плащането на поредна вноска, само в края на проекта и др. Може да има специални формуляри или конкретен формат и в такъв случай кандидатът трябва да се снабди с необходимите материали далеч преди крайния срок за отчитане. Отчетите не трябва да се изпращат по-късно от необходимото, тъй като това може да се счете за нарушаване на договора от страна на подпомаганата страна, да доведе до финансови санкции или до забавяне на следващата вноска от гранта. Освен това, пропускането на срока може да развали мнението на донора за подпомаганата организация. За да предотврати това, подпомаганата страна трябва да изпълнява задълженията си прилежно и да поддържа увереността на донора в добрите си способности.

#### **III. Финансови отчети**

Грантът е тясно свързан с бюджета на кандидатстващия проект.

*Бюджетът* описва как точно подкрепяната организация възнамерява да употреби средствата. *Договорът* представлява споразумението между двете страни, според което подкрепяната организация ще използва средствата точно както е посочила в бюджета. А *финансовият отчет* представлява

писменото доказателство, което показва че подкрепената организация е употребила средствата точно според споразумението.

По време на изпълнението на проекта подкрепяната организация трябва да води прецизна документация за всички разходи по бюджетни категории, така че отчетите да бъдат подготвяни и предавани навреме и конкретно да съпоставят всички *направени* и *планирани* разходи. С други думи, при всяко плащане на сметка или фактура, закупуване на оборудване, издаване на чек и др., направените разходи трябва да се отбелязват на реда на съответната бюджетна категория, но в отделна колонка от планираната в бюджета цифра.

#### *Примерен бюджетен отчет*

	<b>Одобр ен бюдж ет</b>	<b>Изразходв ани средства</b>	<b>Остава щи средства</b>
Възнагражд ения	\$8000	\$3567	\$4433
Оборудване	\$1400	\$1329	\$71
Пътни	\$4500	\$0	\$4500

Винаги, когато се правят разходи, трябва да се взима под внимание обменния курс. Ако пропускате да го правите, може да се наложи да търсите обменните курсове на местната валута и валутата, в която е отпуснат грантът за всеки разход, направен в период от няколко месеца.

Квитанциите и фактурите за всяко текущо плащане трябва да се пазят няколко години след приключването на проекта, както се посочва във всеки договор. Това е от значение не само за воденето на документацията и отчетната дейност, но се прави и с правна цел. В случай, че институцията-донор реши да направи одит на подпомогнатата организация година-две след приключването на проекта и открие, че не съществуват фактури, това може да доведе до сериозни правни проблеми.

Компютърът може много да ви помогне при изготвянето на финансовите отчети. Разгърнатите таблици могат да се използват за описване на прихода и разхода на средства и да намалят възможността за изчислителни грешки. Използването на компютър за проследяване потока на средствата изисква определени процедури с цел правилното съхраняване на информация. Само едно лице, като например главният координатор на проекта или счетоводителят на институцията, трябва да контролира финансите. Единствено това лице трябва да знае компютърната парола за достъп до финансовата информация. Разбира се, при изработването на финансов отчет винаги трябва да има и друго лице, което да провери точността на цифрите. Никоя организация не може да си позволи да бъде небрежна по отношение на финансовите средства.

#### **IV. Текущи/тримесечни отчети**

Тези отчети се занимават преди всичко с целите, задачите и дейностите на проекта. Изискват се обикновено при по-дългосрочни проекти (с продължителност девет или повече месеца) и срокът им за предаване е всеки три месеца. В текущите и тримесечните отчети подкрепяната организация трябва да покаже, че проектът спазва сроковете, посочени в кандидатстващия проект и че текущото му осъществяване върви по план. Всеки възникнал проблем или промяна трябва да се обясни подробно. Винаги е по-добре да информирате своевременно финансиращата организация относно проблем, възникнал по време на осъществяването на проекта, отколкото в края му. Ако смяна на правителството, например, направи невъзможно провеждането на планираната правна реформа, донорът трябва да бъде известен за това своевременно, а не към края на проекта да се налага да обяснявате защо той не е бил изпълнен.

Текущите отчети засягат заложената в кандидатстващия проект методология, както и стъпките, които подкрепяната организация е предприела, за постигане на зададените цели. Отчетите могат да включват също така и оценъчни бележки. Например, ако част от методологията на практика не работи според очакванията и подкрепяната организация има обяснение за това, тя може да включи обяснението си в отчета.

#### **V. Документи и водене на документация**

Всички етапи на отчетната дейност ще бъдат улеснени, ако водите правилно документацията си. Трябва да съхранявате документацията за всяка извършена сделка. Тя прави възможно “проследяването” на гранта. Проследяване означава, че документацията показва дирята или следата от всички средства, ангажирани лица, разходи и т.н. и ако е необходимо да се “проследи” тази диря, всички аспекти на проекта, като финансиране, сметки, възнаграждения и т.н., ще бъдат ясни и разбираеми.

Лесен начин за проследяване на проекта е създаването на ежемесечно досие. Всички квитанции, фактури и въобще документите за дадения месец се слагат в създаденото за него досие. Всеки от документите трябва да бъде датиран и всеки месец да има отделно досие. Всеки текущ или тримесечен отчет трябва също да бъде включван във досие. *Всичко трябва да бъде включено в съответното досие.* Освен това, компютърните файлове трябва да имат повече от едно копие.

Не трябва да се пропуска факта, че след като финансовите отчети трябва да съответстват по формат на бюджета, документацията за разходите също трябва да се води по категории. Разходите по конкретна категория могат да се проследят посредством съхраняването на съответните квитанции в досие, направено специално за тази категория, вместо, или в допълнение на ежемесечните досиета. Друг начин е включването на всеки (датиран) разход в компютърна разгърната таблица под съответната категория. По-късно, при изработването на финансовия отчет, отделните разходи могат да се съберат и в него да се включат само крайните суми.

## **VI. Оценка: събиране, компилация и анализ**

В кандидатстващия проект трябва да се опише начина, по който проектът ще бъде оценен. Съществуват много начини за това в зависимост от характера на проекта. Ако той е свързан с провеждане на тренинги или обучения, участниците в тях могат да дадат оценка на проекта посредством писмен коментар или попълване на въпросници. Съществуват и други начини за измерване на резултатите. В случаите, когато крайният продукт от проекта са учебни материали или наръчници за провеждане на тренинги, самите материали могат да послужат за извършването на оценка. Ако пък е свързан с изграждане на материална база, например създаването на нов тренинг център, може да бъде оценена самата материална база.

При друг вид проект кандидатът трябва да предложи начин, по който да докаже успеха му. Когато проектът е свързан с разработването на законодателство - как е било прието то и влязло ли е в сила? Ако засяга развитието на дадена общност - удовлетворена ли е тази общност от резултатите? Защо мислите така? Можете ли да направите проучване в общността с произволно избрани хора, за да определите до каква степен тя е запозната с проекта и до колко е доволна от постигнатото?

Много организации-донори предпочитат проектите да бъдат оценявани от независими експерти с цел обективност и съпоставка със сходни проекти от други области. Все повече финансиращи институции отпускат средства за наемане на външни оценители.

Използването на диаграми и графики е много удачен начин да се илюстрира визуално въздействието от даден проект, особено в случаите когато то обхваща много хора или пък може лесно да се изрази количествено.

Въздействието може да се представи много по-ефективно визуално, отколкото чрез множество изписани страници.

От друга страна, един проект може да бъде оценен и посредством текст, който отговаря на важни въпроси; ето и някои от тях:

- Беше ли проектът наистина необходим във вида, в който първоначално беше замислен?
- Беше ли необходим на хората, на които сме възнамерявали да помогнем или в него беше обхваната и цяла друга група от населението?
- Как можем да подобрим постигнатото?
- Коя част от програмната дейност проработи най-добре и защо?
- Коя част от нея не проработи и защо?
- Какво е мнението за проекта на обучаваните/участниците в него?
- Беше ли предвиденото време наистина достатъчно?
- Недостатъчен ли беше бюджетът или останаха неизползвани средства?
- Промени ли се нашата методология по време на проекта?
- Ако се е променила, защо?

Това са десет въпроса, които могат да бъдат използвани при оценка на даден проект. Ако към тях прибавите още толкова важни въпроса, които

засягат конкретно проекта и на които можете да дадете писмен отговор, вече ще разполагате с материала, необходим за изготвянето на отчет, даващ оценка на проекта. Оценката, обаче, не е нещо, което се прави само в края на проекта. Тя представлява непрекъснат процес, който продължава по време на целия период на проекта.

## **VII. Как воденето на документация може да ви помогне за допълнително финансиране и грантове**

Ако докато пишете проект разполагате с други проекти, финансова документация, бюджетни разбивки, оценки на проекти и др., тази документация може до голяма степен да ви насочи как да напишете проекта, да осъществите и оцените проекта, да пишете отчети. Затова е важно грижливо да съхранявате информацията: тя ще ви бъде от огромна полза при изготвянето на следващи проекти. По-голяма част от информацията, която изискват донорите, е една и съща или сходна, затова събирането и съхраняването на информация, включително и компютърни файлове, осигуряват стабилна основа за по-нататъшна работа.

## ЧАСТ 6

### Заключителни бележки

Добре е след като е имал интервю, среща с потенциален донор или е получил грант, кандидатът да изпрати писмо, с което да благодари на съответното лице за отделеното му време. Директорът на Отдела за Европа и ННД към Американската агенция за международно развитие във Вашингтон споделя:

*“Рядко се случва някой да ми каже ”благодаря”, а когато това се случи, със сигурност го запомням.”*

Благодарственото писмо дава допълнителна възможност представителят на финансиращата организация да запомни кандидата. В бъдеще той ще бъде по-склонен отново да отпусне грант, да даде положително мнение за кандидата на друга финансираща организация или да работи с него и по други проекти. Всъщност, да кажете “благодаря” е само една от “Десетте заповеди за получаване на финансиране”<sup>3</sup> и те са следните:

*I. Само златотърсачите откриват злато.*

Само с търсене и то със задълбочено търсене можете да намерите финансиране. Понякога дори е по-важно да знаете към *кого* да се обърнете, отколкото *как* да го направите. Единственият начин да разберете към кого да се обърнете е да направите необходимото проучване.

*II. Ухажвайте преди да направите предложението си.*

Точно както не бихте предложили брак на някого преди да сте сигурни, че си пасвате, вие и донорът трябва да си “паснете” преди да направите “предложение”.

*III. Запитването да бъде персонално.*

Запитването ви трябва да бъде максимално съобразено с донора. По правило, неясните запитвания не водят до финансиране. Не пропускайте да обясните защо именно вашият проект е онзи тип проект, който финансиращата организация би искала да подкрепи.

*IV. Ако искате пари, вие се нуждаете от пари.*

Организациите са склонни да отпуснат средства там, където други вече са отпуснали. Съфинансирането и наличието на други източници на приходи карат организациите-донори да погледнат по-благоклонно на вас и увеличават шансовете ви за грант.

*V. Когато молите за финансиране, приемете че отговорът е положителен.*

Добрият търговец никога не казва: “ако купите това...”, а по-скоро “като купите това...” Избягвайте колебливостта и гледайте на източника на финансиране като на партньор, с когото е възможно да осъществите сътрудничество полезно и за двете страни. Не забравяйте, че на експерта,

---

<sup>3</sup> Адаптирани от “Управление на неправителствената организация” от Томас Улф, 1990 г., издателство Prentice Hall Press, стр. 224-227. Това е чудесна книга, покриваща цялостно областите грант-умения, набиране на средства и управление на организацията.

който преглежда вашия проект, това му е *работата* - да открива добри организации, които да бъдат финансирани. Ако той *трябва* да отпусне средства на добри проекто-изпълнители, няма причина да не отпусне средства и на вас, при условие че сте свършили цялата останала работа.

VI. *Сложно ли е? - провери го; ако да - във кошчето хвърли го!*

Както вече казахме, повечето кандидатстващи проекти се преглеждат бегло или се четат набързо с цел извличане на основната информация. Ако необходимата и важна информация не може лесно да се открие при бегъл прочит, изхвърлете написаното и започнете отново.

VII. *При изготвянето на бюджети смятайте правилно.*

Проверете дали цифрите в бюджета ви са точни и дават точния сбор. Разгърнатите компютърни таблици или калкулаторът могат да ви помогнат в аритметиката. Бюджет, в който сборът на цифрите не дава посочената от вас обща сума, ще накара източникът на финансиране да се усъмни в способностите ви да работите с пари и шансовете ви да получите финансиране намаляват.

VIII. *Когато не сте сигурни, използвайте обикновени думи.*

Професионалният жаргон и технически издържаният език рядко впечатляват четящия. Обикновеният и ясен изказ е за предпочитане.

IX. *Не приемайте отказа лично.*

Отхвърлянето на проект е тежко, особено за много чувствителни хора, но то трябва да се схваща по-скоро като предизвикателство. Ако ви кажат “не”, приемете го като “опитайте отново”. Настойчивостта се отплаща.

X. *Независимо колко пъти сте благодарили, направете го отново.*

Особено важно е да си създадете група от поддръжници. Дългосрочни взаимоотношения на финансиране се изграждат с внимание и благодарност. Друг начин да ги изразите и да развиете благоприятни връзки с донора, е като посочвате името му в пресата или в други публикации. Никога не приемайте източника на финансиране за даденост и не забравяйте да кажете “благодаря”.

Ако след като е следвал тези правила кандидатът не е получил финансиране, той може да се обърне за съвет към представител на организацията-донор. В повечето случаи представителят с готовност ще помогне на кандидата като му обясни кои части от кандидатстващия проект са добри и кои не. По този начин кандидатът може да запази същинските му части и да се опита да преработи останалите, като по този начин изработи успешен проект. Може би стилът на писане е бил неподходящ. Или някои от инструкциите не са били спазени. Външни съветници, като например ваши колеги или експерти в областта, също могат да ви бъдат от полза.

Впечатленията, които източникът на финансиране натрупва за кандидата, произтичат пряко от това как кандидатът се представя и пише. Онези кандидати, които правят задълбочено проучване, пишат и пренаписват, четат и редактират, четат и отново редактират, проверяват правописа, проверяват бюджета, проверяват план-графика, както и останалата част от проекта, ще бъдат много по-добре подготвени да се борят за грант, да



представят себе си и организацията си добре. Отделеното време и свършената работа се отплащат. Наслука!

## КРАТЪК ТЕРМИНОЛОГИЧЕН РЕЧНИК

Този кратък речник съдържа всички основни термини, използвани в настоящия документ. Той включва също и повечето основни термини, които самите организации-донори използват във формулярите си за кандидатстване. Следователно, той може да бъде използван като речник в процеса на писане на проекти и кандидатстване.

## БЪЛГАРСКО-АНГЛИЙСКИ

**Автобиография:** *Curriculum Vitae/CV/Resume* - Вж. Професионална автобиография.

**Активи:** *Assets* - Всичко, което притежава дадено лице или организация (напр. сграда, кола, копирна машина, компютър, малка библиотека и т.н.)

**Апликирам:** *Apply* - Кандидатствам.

**База данни:** *Database* - Набор от определен вид информация, например за финансиращи институции, организирана в компютърен файл.

**Балтийски републики:** *Baltics* - Общо название за Естония, Латвия и Литва.

**Бивш Съветски съюз (бСС):** *Former Soviet Union (fSU)* - Предпочитан термин за географската територия, наричана понякога ОНД или ННД.

**Борд/Съвет:** *Board* - В този случай, група хора или служители с изявено положение в обществото или определена област, които са избрани да ръководят и подпомагат развитието на дадена организация.

**Бюджет, стартиращ от нула:** *Zero-based budget* - Подход при бюджетирането, при който всяко бюджетно перо се приема изначално за нула, и цифрата в него е различна от нула, само в случаите когато кандидатът успее напълно да я оправдае. С други думи, при финансирането не се допуска предположение; всяко число различно от нула изисква оправдание на сумата.

**Възпитаници:** *Alumni* - Завършилите даден университет, училище, център или програма за обучение.

**Грант-умения:** *Grantsmanship* - Умението да се правят проучвания, да се събира информация, а след това да се пишат проекти и да се кандидатства за грант или финансиране.

**Дарение:** *Endowment* - Вид финансиране, при което дарената сума се запазва в постоянен размер и се инвестира с цел да осигури приходи за дългосрочната подкрепа на институцията или организация.

**Директно подпомагане:** *Direct Assistance* - Грант, който вместо финансови средства, осигурява техника, материали и/или услуги.

**Дневни:** *Per diem* (от лат. буквално “за деня”) - Джебните пари, които се отпускат на ден за храна, вътрешен транспорт, и други разходи, които не се

покриват по банков път и не се възстановяват. Размерът на дневните в страните от ЦИЕ/БСС е обикновено между 25 и 65 щ.д., в зависимост от финансиращата организация и страната.

**Допълващо бюджетирание: *Incremental Budgeting*** - Вид бюджетирание, което се основава на бюджетирането от предходни години и ежегодно добавя допълнителен процент с оглед на инфлацията и други фактори. Тъй като този вид бюджетирание функционира най-добре при организации с бюджети от пет или повече години, на които да се позоват, той все още не се предпочита при бюджетирането на кандидатстващи проекти от повечето организации в ЦИЕ, бившия Съветски съюз и Балтийските републики, поради факта че много от тях съществуват от по-малко от пет години.

**Евалюация: *Evaluation*** - Вж. Оценка.

**Ефективност: *Effectiveness*** - Термин различен от Ефикасност/*Efficiency*. Ефективността на един проект е мерило за постигнатия от него резултат. Ефективният проект постига желаната промяна.

**Ефикасност: *Efficiency*** - Компетентност или способност за изпълнение. Постигане на желаната промяна с минимална загуба на средства, ресурси, време и т.н.

**Задачи: *Objectives*** - (Наричани понякога “Конкретни цели”). Конкретно измерими резултати, чието осъществяване води до постигане на поставената Цел (Главната цел).

**Извънконкурсни проекти: *Unsolicited proposals*** - Оригинални кандидатстващи проекти, изпратени до организация-донор, която подкрепя дейности в конкретна област; този вид проекти не се изпращат в рамките на обявен от източника на финансиране конкурс. С други думи, кандидатът знае, че източникът на финансиране подкрепя дейности в конкретна широка област и разработва оригинален проект в тази област, без източникът на финансиране да е обявил конкурс.

**Интернет: *Internet*** - Най-голямата компютърна мрежа в света. Интернет може да бъде незаменимо средство за проучване на информация по различни теми, финансиращи организации, потенциални организации-партньори и др.

**Кандидат: *Applicant*** - Кандидатстващо лице/организация.

**Кандидатстващ проект: *Proposal/Project proposal*.**

**Конкретни цели: *Specific Aims*** - Вж. Стратегически цели/*Strategic Aims*

**Конкурс за проекти: *RFP (Request for Proposal)*** - Такъв конкурс обикновено се обявява от правителствена агенция или служба (поякога от фондация), когато тя разполага с определена сума, която иска да даде за конкретна програмна или географска област, за конкретен вид проект или програма. Организацията обявява краен срок, до който събира предложения за изпълнение на предварително зададен проект.

**Конференция: *Conference*** - Събитие (обикновено, но не винаги, по-кратко от семинар), на което се събират хора по-скоро с цел обмяна и разпространение на информация, отколкото обучение или тренинг.

**Ко-финансиране: *Matching Funds*** - Вж. Съфинансиране.

**Методология: *Methodology*** - Описва подхода, който кандидатът трябва да използва, за да постигне задачите. Обяснява подробно *как* кандидатът ще подходи към всяка задача.

**Набиране на средства: *Fundraising*** - Набирането или издействането на средства за организация, проект, програма и др.

**Настоятел: *Trustee*** - Подобно на член на борд/съвет. Настоятелят администрира тръст, който представлява някаква собственост или организация, които са поверени на друго лице, с конкретна инструкция за използването им.

**ННД - Нови независими държави: *NIS (Newly Independent States)***.

Включват същата територия като ОНД (вж. по-долу).

**НПО - Неправителствена организация: *NGO (Non-governmental organization)*** - НПО могат да съществуват на всички нива: местно, регионално, национално и международно. Те представляват независими от правителството организации с идеална цел.

**Н/С - “Не съответства”: *N/A - “Not Applicable”*** - Тази абривиатура може да се използва в отговор на въпрос или раздел във формуляр за кандидатстване, който не съответства на организацията или проекта.

**Обучение: *Teaching*** - В контекста на проект, терминът подсказва теоретична насоченост. Един обучителен проект обхваща ученици и/или студенти, преподаватели, в някои случаи дори изпити и академична среда. Различава се от Тренинг.

**ОНД - Общност на Независимите Държави: *CIS (The Commonwealth of Independent States)*** - (вж. също ННД/NIS и бивш Съветски съюз/former Soviet Union). Терминът като цяло обозначава страните, които са били част от Съветския съюз, с изключение на Балтийските републики, а именно: Молдова, Украйна, Беларусия, Русия, Грузия, Армения, Азербайджан, Туркменистан, Узбекистан, Таджикистан, Киргистан и Казахстан.

**Оперативни средства: *Operating funds*** - Средства, използвани за покриването на ежедневните разходи, свързани с управлението на даден проект, програма или организация.

**Отчет: *Report*** - Описание или документация на някаква дейност. Може да бъде финансов, текстови, научен, административен или да включва всички тези аспекти едновременно.

**Оценка/Евалюация: *Evaluation*** - Средство за измерване на ефективността и ефикасността. Оценка на един проект измерва степента, в която са осъществени неговите цели и задачи.

**Пасиви: *Liabilities*** - всичко, което дадена организация дължи (напр. наем, плащания, такси, погасяване на заем, отопление, телефон, електричество и др.)

**Писмо-запитване: *Letter of inquiry*** - Писмо, което описва дейността на организацията и отправя молба за финансиране. Изпраща се до даден източник на финансиране преди самия кандидатстващ проект, за да се прецени дали е уместно изпращането на пълния проект.

**План-график: *Timeline*** - План, включващ дати и срокове за осъществяване

на планираните събития по дадена програма или проект.

**Подкрепа за осигуряване на основни материални активи: *Capital Support*** - Вид финансиране, използвано за строеж и обновяване на сгради, или за закупуване на основно оборудване, земя или сгради.

**Подпомагано лице/организация: *Grantee*** - Лице или организация, която получава грант.

**Програма: *Program*** - Дългосрочен план за дейност, обикновено за шест или повече месеца.

**Програмна дейност: *Program activities*** - Отговаря на въпроса *какво* се прави по проекта. *Какво* прави подпомаганото лице/организация, за да постигне целта и задачите му.

**Проект: *Project*** - Обикновено означава план за дейност по-кратък от програма. Проектите имат начало и край, докато програмата може да се отнася за текущ план за дейност без конкретен край.

**Проучване на приложимостта: *Feasibility Study*** - Изследване, проучване на общественото мнение или изследователски проект, чиято цел е да разкрие степента, в която даден проект е приложим или възможен. Такова проучване може да бъде проведено преди разработването на проекта, с цел доказване на необходимостта от него.

**Професионална автобиография: *Curriculum Vitae/CV/Resume*** - Наричана също “резюме”. Тя представлява резюме, с размер една или повече страници, на образованието, професионалния опит, квалификацията, публикациите и др. на дадено лице.

**Начално подпомагане: *Seed money*** - Вид финансиране, използвано за стартиране на нов проект или организация.

**Работна среща/Уъркшоп: *Workshop*** - Обикновено от три до петдневно събиране с цел изцяло практически насочен тренинг; или тренинг, чиито участници пряко участват в дейността.

**Семинар: *Seminar*** - Събитие, на което се събират хора с цел провеждане на обучение или тренинг, обикновено с продължителност между седмица и десет дни.

**Стипендия: *Stipend*** - Средства, подобно на дневните, които се отпускат на дадено лице в рамките на тренинг или изследователска програма. Тези средства са достатъчни на лицето да се издържа, но са по-малко от заплата.

**Съвместно финансиране: *Matching Funds*** - Вж. Съфинансиране.

**Съфинансиране: *Matching Funds*** - Вид финансиране, което, теоретично, е съизмеримо или равно на сумата, дадена от друг донор. На практика, съфинансирането не винаги означава отпускане на сума равна на тази от друг донор, но задължително осигурява част от стойността на проекта. Кандидатстването за съфинансиране увеличава шанса за отпускане на средства от страна на донорите.

**Стратегия: *Strategy*** - При писането на проекти терминът “Стратегия” обикновено има същото значение като “Методология”.

**Стратегически цели/ Конкретни цели: *Strategic Aims/ Specific Aims*** - При писането на проекти термините “Конкретни цели”, “Стратегически цели” и

“Задачи” (“Specific Aims”, “Strategic Aims” и “Objectives”) са взаимозаменяеми.

**Тренинг: *Training*** - В проектната терминология, тренингът е с по-практическа насоченост от Обучението. Тренингът може да бъде с конкретна професионална или квалификационна насоченост; може да бъде провеждан в процеса на работа или от специалисти в сферата на професионалната квалификация. Тренингът обикновено не включва изпити и не изисква академична среда.

**Уъркшоп: *Workshop*** - Вж. Работна среща.

**Филантропия: *Philanthropy*** (от гр. буквално “любов към човечеството”) - Терминът означава акт на дарение; в този случай - даряването на средства или грантове от заможно лице, семейство или организация.

**Фискален: *Fiscal*** - Свързан с финансови въпроси, счетоводство и отчитане. Терминът се използва често в правителствен контекст.

**Формат: *Format*** - Структура и стил на кандидатстващия проект. Също неговия “външния вид” - правилни абзаци, интервали, потъмнен шрифт на заглавията, и т.н.

**Хонорар: *Honorarium*** - Доброволно заплащане за услуга, въпреки че законът не го изисква изрично, обикновено на външни и експерти-лектори или обучаващ екип по проект.

**Цел\* : *Goal*** - (Наричана понякога “Главна цел”). Представява “идеалната” ситуация или условия, които целят да се осъществят посредством финансовите средствата или техническото подпомагане по проекта.

**Цел\*\* : *Purpose*** - При писането на проекти термините “Goal” и “Purpose” на английски са взаимозаменяеми.

**ЦИЕ - Централна и Източна Европа: *CEE (Central and Eastern Europe)*** - Това като цяло означава: Полша, Република Чехия, Република Словакия, Унгария, Румъния, Словения, Хърватска, Босна и Херцеговина, Югославия, Македония, Албания и България.

**ЧДО - Частна доброволна организация: *PVO (Private Voluntary Organization)*** - Често бъркана с НПО. Главната разлика между тях е, че ЧДО има екип от частично обучени доброволци, докато НПО обикновено има добре обучен екип на заплата.

## АНГЛИЙСКО-БЪЛГАРСКИ

***Apply - Applicant***: Кандидатствам/Апликирам - Кандидат/Апликант

***Assets***: Активи - Всичко, което притежава дадено лице или организация (напр. сграда, кола, копирна машина, компютър, малка библиотека и т.н.)

***Alumni***: Възпитаници - Завършилите даден университет, училище, център или програма за обучение.

***Baltics***: Балтийски републики - Общо название за Естония, Латвия и Литва.

***Board***: Борд/Съвет - В този случай, група хора или служители с изявено

положение в обществото или определена област, които са избрани да ръководят и подпомагат развитието на дадена организация.

**Capital Support: Подкрепа за осигуряване на основни материални активи** - Вид финансиране, използвано за строеж и обновяване на сгради, или за закупуване на основно оборудване, земя или сгради.

**CEE (Central and Eastern Europe): ЦИЕ - Централна и Източна Европа.** Това като цяло означава: Полша, Република Чехия, Република Словакия, Унгария, Румъния, Словения, Хърватско, Босна и Херцеговина, Югославия, Македония, Албания и България.

**CIS (The Commonwealth of Independent States): ОНД - Общност на Независимите Държави** (вж. също ННД/NIS и бивш Съветски съюз/former Soviet Union). Терминът като цяло обозначава страните, които са били част от Съветския съюз, с изключение на Балтийските републики, а именно: Молдова, Украйна, Беларусия, Русия, Грузия, Армения, Азербайджан, Туркменистан, Узбекистан, Таджикистан, Киргистан и Казахстан.

**Conference: Конференция** - Събитие (обикновено, но не винаги, по-кратко от семинар), на което се събират хора по-скоро с цел обмяна и разпространение на информация, отколкото обучение или тренинг.

**Curriculum Vitae/CV/Resume: Професионална автобиография** - Наричана също “резюме”. Тя представлява резюме, с размер една или повече страници, на образованието, професионалния опит, квалификацията, публикациите и др. на дадено лице.

**Database: База данни** - Набор от определен вид информация, например за финансиращи институции, организирана в компютърен файл.

**Direct Assistance: Директно подпомагане** - Грант, който вместо финансови средства, осигурява техника, материали и/или услуги.

**Effectiveness: Ефективност** - Термин различен от Ефикасност/Efficiency. Ефективността на един проект е мерило за постигнатия от него резултат. Ефективният проект постига желаната промяна.

**Efficiency: Ефикасност** - Компетентност или способност за изпълнение. Постигане на желаната промяна с минимална загуба на средства, ресурси, време и т.н.

**Endowment: Дарение** - Вид финансиране, при което дарената сума се запазва в постоянен размер и се инвестира с цел да осигури приходи за дългосрочната подкрепа на институция или организация.

**Evaluation: Оценка/Евалюация** - Средство за измерване на ефективността и ефикасността. Оценката на един проект измерва оценка на степента, в която са осъществени неговите цели и задачи.

**Feasibility Study: Проучване на приложимостта** - Изследване, проучване на общественото мнение или изследователски проект, чиято цел е да разкрие степента, в която даден проект е приложим или възможен. Такова проучване може да бъде проведено преди разработването на проекта, с цел доказване на необходимостта от него.

**Format: Формат** - Структура и стил на кандидатстващия проект. Също неговия “външния вид”- правилни абзаци, интервали, потъмнен шрифт на

заглавията, и т.н.

**Former Soviet Union (fSU): бивш Съветски съюз (бСС)** - Предпочитан термин за географската територия, наричана понякога ОНД или ННД.

**Fiscal: Фискален** - Свързан с финансови въпроси, счетоводство и отчитане. Терминът се използва често в правителствен контекст.

**Fundraising: Набиране на средства** - Набирането или издействането на средства за организация, проект, програма и др.

**Goal: Цел** - (Наричана понякога “Главна цел”). “Идеалната” ситуация или условия, които целят да се осъществят посредством финансовите средства или техническото подпомагане по проекта.

**Grantee: Подпомагано лице/организация** - Лице или организация, която получава грант.

**Grantsmanship: Грант-умения** - Умението да се правят проучвания, да се събира информация, а след това да се пишат проекти и да се кандидатства за грант или финансиране.

**Honorarium: Хонорар** - Доброволно заплащане за услуга, въпреки че законът не го изисква изрично, обикновено на външни и експерти-лектори или обучаващ екип по проект.

**Incremental Budgeting: Допълващо бюджетирание** - Вид бюджетирание, което се основава на бюджетирането от предходни години и ежегодно добавя допълнителен процент с оглед на инфлацията и други фактори. Тъй като този вид бюджетирание функционира най-добре при организации с бюджети от пет или повече години, на които да се позоват, той все още не се предпочита при бюджетирането на кандидатстващи проекти от повечето организации в ЦИЕ, бившия Съветски съюз и Балтийските републики, поради факта че много от тях съществуват от по-малко от пет години.

**Internet: Интернет** - Най-голямата компютърна мрежа в света. Интернет може да бъде незаменимо средство за проучване на информация по различни теми, финансиращи организации, потенциални организации-партньори и др.

**Letter of inquiry: Писмо-запитване** - Писмо, което описва дейността на организацията и отправя молба за финансиране. Изпраща се до даден източник на финансиране преди самия кандидатстващ проект, за да се прецени дали е уместно изпращането на пълния проект.

**Liabilities: Пасиви** - всичко, което дадена организация дължи (напр. наем, плащания, такси, погасяване на заем, отопление, телефон, електричество и др.)

**Matching Funds: Съфинансиране/Съвместно финансиране/Ко-финансиране** - Вид финансиране, което, теоретично, е съизмеримо или равно на сумата, дадена от друг донор. На практика, съфинансирането не винаги означава отпускане на сума равна на тази от друг донор, но задължително осигурява част от стойността на проекта. Кандидатстването за съфинансиране увеличава шанса за отпускане на средства от страна на донорите.

**Methodology: Методология** - Описва подхода, който кандидатът трябва да

използва, за да постигне Задачите. Обяснява подробно *как* кандидатът ще подходи към всяка задача.

**N/A - “Not Applicable”:** Н/С - “Не съответства”. Тази абревиатура може да се използва в отговор на въпрос или раздел във формуляр за кандидатстване, който не съответства на организацията или проекта.

**NGO (Non-governmental organization): НПО - Неправителствена организация.** НПО могат да съществуват на всички нива: местно, регионално, национално и международно. Те представляват независими от правителството организации с идеална цел.

**NIS (Newly Independent States): ННД - Нови независими държави.** Включват същата територия като ОНД (вж. по-горе).

**Objectives: Задачи** - (Наричани понякога “Конкретни цели”). Конкретно измерими резултати, чието осъществяване води до постигане на поставената Цел (Главната цел).

**Operating funds: Оперативни средства** - Средства, използвани за покриването на ежедневните разходи, свързани с управлението на даден проект, програма или организация.

**Per diem: Дневни** (от лат. буквално “за деня”) - Джобните пари, които се отпускат на ден за храна, вътрешен транспорт, и други разходи, които не се покриват по банков път и не се възстановяват. Размерът на дневните в страните от ЦИЕ/БСС е обикновено между 25 и 65 щ.д., в зависимост от финансиращата организация и страната.

**Philanthropy: Филантропия** (от гр. буквално “любов към човечеството”) - Терминът означава акт на дарение; в този случай - даряването на средства или грантове от възможно лице, семейство или организация.

**Program: Програма** - Дългосрочен план за дейност, обикновено за шест или повече месеца.

**Program activities: Програмна дейност** - Отговаря на въпроса *какво* се прави по проекта. *Какво* прави подпомаганото лице/организация, за да постигне целта и задачите му.

**Project: Проект** - Обикновено означава план за дейност по-кратък от програма. Проектите имат начало и край, докато програмата може да се отнася за текущ план за дейност без конкретен край.

**Proposal/Project proposal: Кандидатстващ проект.**

**Purpose: Цел** - При писането на проекти термините “Goal” и “Purpose” на английски са взаимозаменяеми.

**PVO (Private Voluntary Organization): ЧДО - Частна доброволна организация.** Често бъркана с НПО. Главната разлика между тях е, че ЧДО има екип от частично обучени доброволци, докато НПО обикновено има добре обучен екип на заплата.

**Report: Отчет** - Описание или документация на някаква дейност. Може да бъде финансов, текстови, научен, административен или да включва всички тези аспекти едновременно.

**RFP (Request for Proposal): Конкурс за проекти-** Такъв конкурс



обикновено се обявява от правителствена агенция или служба (понякога от фондация), когато тя разполага с определена сума, която иска да даде за конкретна програмна или географска област, за конкретен вид проект или програма. Организацията обявява краен срок, до който събира предложения за изпълнение на предварително зададен проект.

**Seed money: Начално подпомагане** - Вид финансиране, използвано за стартиране на нов проект или организация.

**Seminar: Семинар** - Събитие, на което се събират хора с цел провеждане на обучение или тренинг, обикновено с продължителност между седмица и десет дни.

**Specific Aims/Strategic Aims: Конкретни цели/Стратегически цели** - При писането на проекти термините “Конкретни цели”, “Стратегически цели” и “Задачи” (“Specific Aims”, “Strategic Aims” и “Objectives”) са взаимозаменяеми.

**Stipend: Стипендия** - Средства, подобно на дневните, които се отпускат на дадено лице в рамките на тренинг или изследователска програма. Тези средства са достатъчни на лицето да се издържа, но са по-малко от заплата.

**Strategy: Стратегия** - При писането на проекти терминът “Стратегия” обикновено има същото значение като “Методология”.

**Teaching: Обучение** - В контекста на проект, терминът подсказва теоретична насоченост. Един обучителен проект обхваща ученици и/или студенти, преподаватели, в някои случаи дори изпити и академична среда. Различава се от Тренинг.

**Timeline: План-график** - План, включващ дати и срокове за осъществяване на планираните събития по дадена програма или проект.

**Training: Тренинг** - В проектната терминология, тренингът е с по-практическа насоченост от Обучението. Тренингът може да бъде с конкретна професионална или квалификационна насоченост; може да бъде провеждан в процеса на работа или от специалисти в сферата на професионалната квалификация. Тренингът обикновено не включва изпити и не изисква академична среда.

**Trustee: Настоятел** - Подобно на член на борд/съвет. Настоятелят администрира тръст, който представлява някаква собственост или организация, които са поверени на друго лице, с конкретна инструкция за използването им.

**Unsolicited proposals: Извънконкурсни проекти** - Оригинални кандидатстващи проекти, изпратени до организация-донор, която подкрепя дейности в конкретна област; този вид проекти не се изпращат в рамките на обявен от източника на финансиране конкурс. С други думи, кандидатът знае, че източникът на финансиране подкрепя дейности в конкретна широка област и разработва оригинален проект в тази област, без източникът на финансиране да е обявил конкурс.

**Workshop: Работна среща/Уъркшоп** - Обикновено от три до петдневно събиране с цел изцяло практически насочен тренинг; или тренинг, чиито участници пряко участват в дейността.

***Zero-based budget:*** Бюджет, стартиращ от нула - Подход при бюджетирането, при който всяко бюджетно перо се приема изначално за нула, и цифрата в него е различна от нула, само в случаите когато кандидатът успее напълно да я оправдае. С други думи, при финансирането не се допуска предположение; всяко число различно от нула изисква оправдание на сумата.