

Бахмин В.И.

**Проектирование и проведение
грантового конкурса**

Архангельск, 2016 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
1. Планирование конкурса	4
1.1. Конкурсы: их плюсы и минусы	4
1.2. Дизайн и базовые параметры конкурса	6
1.2.1. Какие бывают конкурсы	6
Закрытые конкурсы	6
Текущие конкурсы	6
Призовые конкурсы	6
Конкурс первого гранта (seed money)	7
1.2.2. Проектирование конкурса	7
1.3. Определение критериев оценки заявок	9
1.4. О некоторых терминах и базовых принципах	11
2. Разработка конкурсных документов	15
2.1. Положение (объявление) о конкурсе	15
2.2. Форма заявки	18
2.3. Положение об экспертном совете	21
2.4. Положение о Конкурсной комиссии	21
2.5. Процедура предварительной оценки заявок (технический этап)	22
2.6. Процедура оценки заявки экспертами, шкала оценок	22
2.7. Рекомендации для экспертов	23
2.8. Рекомендации для заявителей (инструкции, FAQ)	23
2.9. Сводная таблица с оценками заявок	24
2.10. Процедура принятия решения о финансировании	24
2.11. Договор о финансировании проекта	24
2.12. Формы отчетности и инструкции по их заполнению	25
3. Старт конкурса и подготовка к экспертизе заявок	27
3.1. Объявление о конкурсе	27
3.2. Конфликт интересов	28
3.3. Организация приёма заявок и их предварительной экспертизы	29
3.4. Консультации и семинары для участников конкурса	30
3.5. Формирование конкурсной комиссии	32
3.6. Формирование пула экспертов (Экспертного совета)	32
3.7. Установочная встреча с экспертами	34
и членами Конкурсной комиссии	34

4. Экспертиза заявок и объявление результатов конкурса	37
4.1. Распределение заявок экспертам и мониторинг процесса оценки	37
4.2. Процесс оценки заявки экспертом	38
4.3. Обработка полученных от экспертов оценочных форм, заполнение сводной таблицы и подготовка материалов для Конкурсной комиссии	41
4.4. Проведение Конкурсной комиссии	43
и принятие решения о финансировании проектов	43
4.5. Объявление результатов конкурса	45
4.6. Дальнейшая работа с участниками конкурса и экспертами	46
4.7. Заключение договоров с победителями	47
5. Мониторинг выполнения проектов и анализ результатов	50
5.1. Мониторинг выполнения проектов	50
5.2. Получение отчетов, контроль их полноты, обратная связь	52
5.3. Завершение финансирования проектов,	54
анализ и оценка результатов	54
Приложения	58

ПРЕДИСЛОВИЕ	1 ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	2 РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	3 СТАРТ КОНКУРСА	4 ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	5 МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ
-------------	-------------------------------	-------------------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------------	------------

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

Вы держите в руках книжку, на страницах которой рассказана увлекательная история о том, как создать и провести грантовый конкурс. Это не просто пособие, описывающее технологию проведения конкурса, а обобщенный практический опыт многих экспертов и организаций, которые провели сотни конкурсов, совершили и исправили много ошибок, разработали огромное количество документов, сломали тысячи копий в процессе дискуссий о том, как сделать конкурсы максимально эффективными и прозрачными.

Хочу выразить искреннюю благодарность членам экспертной группы (Лариса Аврорина, Владимир Балакирев, Вячеслав Гудалин, Алексей Кузьмин, Елена Малицкая, Наталия Тюшкевич), которые помогали собирать материалы, предоставляли и анализировали документацию разных конкурсов, делились своим опытом работы в качестве грант-менеджеров и членов конкурсных комиссий.

Отдельно хочу поблагодарить Вячеслава Ивановича Бахмина, который обобщил, систематизировал и описал наработанный опыт.

Мы очень надеемся, что эта книжка станет верным спутником тех, кто занимается организацией и проведением грантовых конкурсов.

*С уважением,
Председатель правления
Благотворительного фонда
развития сообщества «Гарант»
Марина Михайлова*

ПРЕДИСЛОВИЕ	1 ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	2 РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	3 СТАРТ КОНКУРСА	4 ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	5 МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ
-------------	-------------------------------	-------------------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------------	------------

1. ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА

1.1. КОНКУРСЫ: ИХ ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Конкурс на получение гранта – это процесс, включающий приглашение организованным образом предоставлять заявки в соответствии с набором заранее утвержденных критериев, а также отбор и последующее финансирование некоторого их количества.

Вообще-то, конкурсная процедура распределения средств – не единственная. У неё есть свои важные преимущества, но есть и недостатки. Давайте посмотрим на плюсы конкурса. Среди них:

- Открытость условий проведения конкурса
- Прозрачность процесса присуждения гранта
- Равные возможности у участников для доступа к донорским средствам
- Высокая степень объективности выбора победителей
- Возможность поддержать сильнейших
- Высокая технологичность процесса
- Возможность контролировать субъективные предпочтения экспертов

Кроме того, сам факт проведения конкурса стимулирует широкую активность по заявленной тематике в некоторой целевой группе. Конкурс имеет и важный образовательный эффект как для его участников, так и для организаторов. К тому же он привлекает внимание общества к деятельности донора (PR эффект).

Однако, у конкурсных процедур есть и противники. К минусам конкурсов они относят:

- Затратность подхода, который обычно требует серьезных однократных вложений донора, затрат на проведение мероприятий по разъяснению условий конкурса, отбор и работу с экспертами и т.п.;
- Сложность организационной стороны (необходимость соблюдения всех процедур);
- Вероятность поддержки посредственных проектов (в условиях отсутствия «хороших» или при ошибках в дизайне конкурса);
- Ограниченность времени поддержки проектов-победителей конкурса (разовый характер);
- Невозможность поддержать все хорошие проекты;
- Стандартизация, недостаточность индивидуальности при подходе к отдельному проекту;
- Негативная реакция, разочарование участников, не получивших грант.

Многие участники конкурсов научились приспосабливаться и писать заявки на любую объявленную тему. И в этом еще одно слабое место конкурсного подхода, который, диктуя свои приоритеты, нередко невольно отвле-



кает организацию от выполнения ее миссии. Такую опасность надо иметь в виду и учитывать.

Тем не менее, конкурсы в практике работы некоммерческих организаций широко распространены. Конкурсное распределение средств, например, полезно:

- При начале финансирования новой для донора сферы деятельности (чтобы выявить активных игроков на этом поле);
- При необходимости расширить круг постоянных грантополучателей и привнести новые идеи;
- При желании придать больше прозрачности финансированию в данной сфере;
- Если донору нужно создать образ открытой и прозрачной структуры;
- При желании направить развитие в какой-либо области в определенном направлении (поддержав сильнейшие или, наоборот, слабейшие организации);
- При желании позитивно и концентрированно воздействовать на определенную проблему;
- При ограниченном объеме средств и желании добиться максимального эффекта от их предоставления.

Мы будем говорить в основном о конкурсах социальных проектов, осуществляемых некоммерческими организациями. Хотя случаются конкурсы, направленные на физических лиц (например, конкурсы стипендий, премиальные конкурсы или гранты на поездки), а также конкурсы для незарегистрированных групп или для муниципальных учреждений. Есть еще конкурсы на получение субсидий, объявляемые региональными или федеральными властями, проведение которых регулируется специальными постановлениями, написанными, как правило, бюрократическим языком и по своим стандартам. Набор документов и требования к участникам в таких конкурсах диктуются решениями властей, они нередко бывают избыточны и нерациональны. Впрочем, в некоторых регионах есть вполне продуманные и неплохо организованные конкурсы по распределению субсидий для СО НКО.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

1.2. ДИЗАЙН И БАЗОВЫЕ ПАРАМЕТРЫ КОНКУРСА

1.2.1. Какие бывают конкурсы

Хотя чаще всего случаются открытые конкурсы проектов, проводимые для достаточно опытных организаций, бывают, хотя и редко, конкурсы с определенной спецификой и своими особенностями. Например:

Закрытые конкурсы

Если к участию в открытых приглашаются все, кто попадает под критерии для участников, а объявление о конкурсе широко распространяется, то закрытые конкурсы проводятся среди конечного, заранее определенного числа участников, объявление о нем, как правило, не публикуется, а рассылается тем, кто приглашен участвовать в конкурсе. Обычно закрытый конкурс организуют, если заранее известен круг лиц или организаций, удовлетворяющих критериям участия, либо когда намеренно хотят ограничить число участников теми, кого фонд хочет видеть в этом качестве. В практике фондов закрытые конкурсы достаточно редки.

Текущие конкурсы

Текущие конкурсы не ограничивают тему конкурса, а определяют только его направление (например, конкурс для неправительственных организаций по поддержке их инициатив; конкурс для учреждений культуры и т.п.). При этом фиксируется срок подачи заявок (может быть несколько этапов в течение года) и ограничивается сумма бюджета проекта. Текущий конкурс является попыткой упорядочить рассмотрение инициативных проектов, поступающих по какому-либо программному направлению инициативным образом.

Призовые конкурсы

Призовые гранты выдаются за достигнутые результаты в какой-либо сфере и, как правило, не требуют отчетности. Например, конкурс среди журналистов или региональных газет на лучшие публикации в сфере культуры за определенный период. Возможна комбинация призового и проектного типов конкурсов, когда победителям призового конкурса предлагается написать заявку на тот проект, который будет выполнен на призовые деньги. В некоторых конкурсах кандидаты на получение призового гранта могут выдвигать себя сами. Но чаще донором определяется круг лиц или организаций, которые могут представлять (или номинировать) кандидатов на премию.



Конкурс первого гранта (seed money)

Проводится для организаций, еще не получавших гранты; обычно бюджет проектов в таких конкурсах небольшой. Конкурс первого гранта способствует выявлению и поддержке молодых и наиболее активных grass-roots организаций. Он стимулирует их активность и демонстрирует признание их деятельности.

1.2.2. Проектирование конкурса

Итак, если вы решили организовать конкурс, то придется сначала его спроектировать. Ведь конкурс – это тоже проект, а точнее – программа, совокупность проектов. И прежде всего надо решить некоторые принципиальные вопросы, а именно: в чем цель конкурса, какова его тематика, на кого он будет направлен, какая география конкурса, сколько у нас есть средств на его проведение, какие ресурсы организации вы готовы задействовать, принципы оценки заявок, тайминг конкурсного цикла и т.п. То есть необходимо определить дизайн и базовые параметры конкурса. Неплохо, если эта предварительная работа завершится созданием документа, в котором будут описаны все этапы проведения конкурса с указанием ответственных и сроков выполнения. Пример подобного документа можно посмотреть в *Приложении 1.1*.

Теперь рассмотрим чуть подробнее некоторые важнейшие параметры конкурса.

- **Цель конкурса.** Очень полезно понять, для чего проводится конкурс, каких результатов мы хотим добиться, как, в итоге, изменится целевая аудитория, её поведение или потенциал. От ответов на эти вопросы во многом будут зависеть остальные параметры задуманного проекта. При этом нужно трезво оценивать имеющиеся финансовые возможности, масштаб задачи и, если возможно, потенциал участников конкурса.

- **Целевая аудитория.** Конкурс может быть достаточно узким, направленным на специфическую аудиторию (например, только на НКО, работающие с неблагополучными семьями, или на экологические организации) или на несколько целевых групп. Но бывают конкурсы, к участию в которые приглашаются, например, практически все НКО региона. Многое зависит от сформулированной вами цели.

- **Тематика конкурса.** Тематика тесно связана с целью конкурса и его аудиторией. Чем шире аудитория тем шире тематический фокус. Можно либо тематику жестко не определять, либо ввести несколько тематических номинаций. В рамках конкурса могут, в том числе, поддерживаться проекты по развитию НКО, усилению её потенциала. Или проекты, связанные с изменением городской среды. Обычно в рамках конкурса не финансируется

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

текущая деятельность организации, поскольку такая деятельность не рассматривается в качестве проекта. Тем не менее, каждодневная работа организации тоже может быть представлена в форме проекта, если речь идет не о рутинной деятельности, а о совершенствовании, улучшении того, что делалось раньше.

■ **География конкурса.** Этот параметр тоже зависит от цели, которую ставят перед конкурсом, от интереса донора к тем или иным регионам, от величины распределяемых средств. Есть всероссийские конкурсы, проводимые как правило по достаточно узкой тематике или для узкой целевой группы. Но большинство конкурсов имеет региональный характер.

■ **Длительность проекта.** Обычно при планировании конкурса определяют максимально допустимую длительность проекта, а также возможный срок начала проекта (не ранее, чем...). Это позволяет затем спланировать тайминг всего конкурса и оценить предельную величину гранта.

■ **Бюджет конкурса и предельная величина гранта.** Эти два параметра определяют минимальное количество заявок, которые могут быть поддержаны в результате конкурса. Важно соотносить эту величину с потенциальным количеством участников конкурса, которое стоит предварительно оценить в зависимости от тематики, целевой аудитории и географии. Ведь если в результате гранты получают всего лишь 3-5 % представленных проектов, то конкурс будет больше похож на лотерею, а среди отклоненных проектов, скорее всего, останутся и довольно сильные. И тогда вас ждет обеспокоенная негативная реакция тех, кто не получил поддержку. А если конкурс окажется слишком узким по тематике или не будет широко объявлен, программа получит мало заявок и не сможет отобрать нужное число качественных проектов. В этом случае останутся неизрасходованные средства. Опыт показывает, что желательный процент победивших в конкурсе заявок должен быть от 20% до 30-35%. Иногда организаторы конкурса не указывают предельную сумму поддержки, что может вызвать сложности при оценке заявок. Случается, что задаются (рекомендуются) два или три варианта предельных сумм в зависимости от масштаба проекта. Предельная сумма гранта конечно зависит от масштабности проектов, от величины целевой аудитории, а также от задач, которые ставит конкурс. Стоит иметь в виду, что наиболее эффективными являются небольшие гранты, которые на местном уровне нередко играют роль катализатора, мотиватора выполнения проекта и не отражают его реальной стоимости.

■ **Количество этапов.** Некоторые конкурсы проводят в два этапа. Сначала предлагают представить концепцию проекта (или сокращенную заявку), которая и рассматривается экспертами на первом этапе. Получившие одобрение концепции заявок дорабатываются до полноценного проекта и оцениваются на втором этапе конкурса. Такой подход бывает полезен, когда плохо известна целевая аудитория конкурса, неясно, сколько можно получить заявок и какого качества. Кроме того, участники конкурса на первом этапе могут не тратить сил на подготовку детальной заявки. В то же время



увеличивается общее время рассмотрения заявок, возрастает нагрузка на экспертов. Некоторые доноры сразу требуют предоставлять заявки по полной форме, с помощью экспертов выделяют из них наиболее перспективные и дают время заявителям, прошедшим во второй этап, доработать заявки по замечаниям экспертов.

- **Тайминг.** Это планирование всех этапов конкурса во времени: когда конкурс будет объявлен, каков крайний срок представления заявки и сопровождающих документов, сколько времени отводится на подготовку заявок для рассмотрения экспертами, время на экспертную оценку всех заявок, дата проведения конкурсной комиссии, дата объявления результатов конкурса, сроки заключения договоров с победителями, даты получения отчетов по проектам, дата завершения всех проектов и подведения итогов конкурса.

- **Принципы оценки заявок.** Организаторы конкурса должны определить основные подходы к оценке заявок: выявить предварительный набор критериев, по которым эксперты будут оценивать заявки, какого рода экспертов необходимо привлечь, как и кем будут определяться победители конкурса, как будет оплачиваться работа экспертов.

- **Необходимость мониторинга и оценки результатов конкурса.** Следует решить, будет ли организован мониторинг осуществления проектов, планируется ли оценка эффективности конкурса после завершения всех поддержанных проектов. Если мониторинг и оценка будут проводиться, следует определить, кто этим займется, что будет оцениваться и как это скажется на дизайне, документах и процедурах всего конкурса. В частности, для получения количественных данных о реализации проектов, которые могут понадобиться организаторам конкурса, необходимо до запуска проектов разработать соответствующую систему индикаторов. Допустим, организаторы конкурса хотят узнать, сколько представителей целевой аудитории были вовлечены в осуществление проектов грантовой программы. Тогда всем участникам конкурса нужно сообщить, чтобы при разработке проектов они могли предусмотреть сбор информации о значении этого индикатора. В противном случае, когда проекты уже будут реализованы, собрать точную информацию будет сложно, а порой и невозможно.

1.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ЗАЯВОК

Критерии оценки могут варьироваться в зависимости от задач конкурса, его тематики и иных базовых параметров. Тем не менее, существует набор наиболее часто встречаемых критериев оценки заявки, хотя они могут появляться в разных сочетаниях, формулироваться и даже трактоваться по-разному. Среди них:

- Актуальность проекта (*насколько проект востребован, насколько он важен для региона, целевой группы*);

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

- Четкость описания проблемы (*понятно ли о какой проблеме идет речь, является ли она таковой в регионе или для целевой группы*);

- Соответствие целей и задач проекта описанной проблеме (*насколько связаны задачи проекта с его целью или целями, поможет ли достижение сформулированной цели решению заявленной проблемы*);

- Опыт организации в решении подобных задач, её опыт проектирования (*хорошо ли организация понимает специфику проблемы, насколько она опытна в реализации проектов, в том числе и по данной тематике*);

- Оптимальность выбранной стратегии и методов (*понятно ли, почему для достижения поставленной цели выбраны именно такие методы, такая деятельность*);

- Новизна и оригинальность проекта (*насколько применяемые в проекте подходы и методы новы или необычны для данной территории*);

- Достаточность квалификации команды проекта (*достаточно ли опытные и профессиональные участники проекта, чтобы успешно его реализовать*);

- Реалистичность проекта (*достижимы ли поставленные в проекте цели, если проект выполняет такая команда, используя заявленную стратегию и ресурсы*);

- Соответствие планируемой деятельности цели и задачам проекта (*приведет ли работа, запланированная в рамках проекта, к решению указанных в проекте задач*);

- Экономическая эффективность проекта (*насколько предполагаемые затраты по проекту релевантны запланированным результатам*);

- Сбалансированность и обоснованность сметы проекта (*в какой степени запланированные затраты необходимы для реализации проекта, а комментарии к бюджету убедительны*);

- Наличие анализа рисков (*описаны ли возможные обстоятельства, которые могут помешать выполнению проекта, понятно ли, как авторы проекта будут предупреждать их или минимизировать негативные последствия*);

- Наличие софинансирования (*представлено ли в проекте софинансирование из других источников, в нужном ли объеме, насколько оно обосновано*);

- Измеримость и конкретность ожидаемых результатов (*насколько описанные результаты проекта можно проверить и измерить, понятно ли как*);

- Перспективы дальнейшего развития проекта (*описано ли, что будет происходить после завершения проекта, возможно ли его продолжение, реально ли найти для этого ресурсы*);

- Устойчивость проекта после завершения финансирования в рамках конкурса (*будут ли ощущаться целевой аудиторией результаты проекта после завершения финансирования, возможно ли его продолжение без дополнительных затрат из внешних источников*).



По сути, критерии оценки проекта связаны с целями конкурса и возникают из вопросов его авторов, на которые они хотят найти ответы. Именно такого рода вопросы и приведены выше для каждого из описанных критериев. Ну, и понятно, что оценивать заявку по указанным критериям эксперты могут только тогда, когда соответствующая информация присутствует в тексте заявки.

Итак, мы определили каким будет наш конкурс, спроектировали его основные параметры и установили критерии оценки конкурсных проектов. И здесь нужно сделать отступление, чтобы поговорить о базовых принципах, которыми руководствуются доноры при организации конкурсов и выделении финансирования, поскольку эти принципы влияют на содержание конкурсных процедур и документов. К тому же самое время договориться об основных терминах, которыми мы будем пользоваться.

1.4. О НЕКОТОРЫХ ТЕРМИНАХ И БАЗОВЫХ ПРИНЦИПАХ

Проведение грантового конкурса – один из видов так называемого **грантмейкинга**, то есть профессионально организованной деятельности на основе заранее утвержденных процедур по выделению средств для благотворительных или общественно полезных целей, в том числе и для финансирования социальных программ и проектов. Мы условно называем выделяемую и не облагаемую налогом сумму **грантом**, как принято в большинстве стран, хотя по российскому законодательству это могут быть также пожертвования, субсидии или средства, направленные на благотворительную деятельность. Соответственно, получателя этих финансовых средств мы называем благополучателем (или **грантополучателем**), а тех, кто их выделяет – **грантодателем**. Грантодателем может быть **донор** – человек или организация, которая обладает и распоряжается денежными средствами. Часто такой организацией является частный или корпоративный **фонд**. Донор может либо сам организовать конкурс, либо привлечь в качестве грантодателя стороннюю организацию с соответствующим опытом (это **организатор или оператор конкурса**). Заявки, поступившие на конкурс, рассматриваются независимыми экспертами с целью установить и оценить их качество. Такой процесс мы будем называть **экспертизой** или **оценкой** заявки, отличая её от проекта, поскольку **заявка** – это лишь образ проекта, представленный его авторами в определенном формате, который требуется донором. Наконец, те основные правила и критерии, не связанные с конкретным конкурсом, которыми руководствуется донор или оператор при выделении грантов, при взаимодействии с грантополучателями и своими коллегами образуют **принципы грантмейкинга**.

Если говорить об этих принципах, то международный опыт показывает, что они могут быть разными в зависимости от типа фонда, его миссии и

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

целевой аудитории. Есть свои принципы у фондов местных сообществ; у фондов, поддерживающих беженцев и работающих в районах катастроф; развивающих сферу образования; поддерживающих благотворительные проекты или науку, правозащитные организации или организации культуры. Хотя не у всех грантодателей принципы грантмейкинга явно сформулированы, они все равно используют их в своей грантодающей деятельности.

Существуют разные подходы и разные мнения о том, что считать принципами грантмейкинга. У некоторых доноров принципы носят **самый общий характер**, и их можно было бы отнести к любым некоммерческим организациям. Такие принципы могут касаться миссии организации, её взаимоотношений с коллегами и грантополучателями, отражать основные подходы к деятельности организации и управлению ею (например, понимать смысл и контекст своей деятельности; реагировать на изменение ситуации и меняющиеся запросы целевых групп; повышать свой профессионализм; периодически анализировать практику работы и её результаты и делать выводы из такого анализа; регулярно консультироваться с заинтересованными лицами, целевыми группами; эффективно использовать ресурсы; стремиться добиваться устойчивых изменений; быть информационно открытыми, подотчетными и ответственными; иметь ясную политику конфиденциальности, предотвращения конфликта интересов и профилактики коррупции; строго следовать закону и т.п.).

Другие в качестве принципов рассматривают некоторые **практические критерии грантмейкинга**. Они уже более специфичны и относятся не ко всем организациям. Среди них:

а) те, которые **формируют приоритеты или ограничения** при финансировании проектов (поддержка социальной инклюзии; активизация и вовлечение граждан и сообществ; тиражирование лучших практик; поддержка инновационных проектов; поддержка устойчивых проектов; стремление влиять не на последствия, а на проблему; поддержка партнерских проектов; учёт географических ограничений или ограничений по статусу получателей грантов, ограничения на возможные размеры гранта и т.п.);

б) те, которые **определяют взаимоотношение с грантополучателями** (взаимное уважение; оценка не только проекта, но и организации; финансирование не только проектов, но и развитие самой организации; вовлечение донора в работу организации, в частности использование венчурной филантропии; циклы поддержки проектов и т.п.)

Возможны также принципы, касающиеся **процедуры оценки заявок, принятия решения о финансировании и отчетности** (политика поведения при отклонении заявки; независимость и объективность экспертизы; ясность и открытость процедуры и критериев оценки заявок; готовность к коммуникации с заявителями и получателями поддержки; информирование о сроках рассмотрения заявок; мониторинг и оценка поддержанных проектов; отношение к нарушителям – black list и т.п.).



Каждая организация вправе сама решить, какими принципами она будет руководствоваться в своей работе. Наверное, нужно разумное сочетание самых общих установок, понятных этических норм и вполне практических правил, которыми будут руководствоваться грантодающие организации. Если же попытаться сформулировать принципы, относящиеся в большей степени к грантодающим организациям, в особенности те, которые требуют определенных действий от самой организации, то получится приблизительно такой их набор:

- качественное и глубокое понимание контекста своей деятельности, ориентация на позитивные изменения;
- ясное понимание целей любого конкурса (программы) и ожидаемых результатов;
- грантодатели для грантополучателей, а не наоборот (не забывать о миссии и целях);
- стремление к разумной минимизации административных расходов, не раздувать их;
- коллегиальность принятия решений о финансировании конкретных проектов, о политиках и процедурах;
- наличие разработанных и утвержденных регламентов и процедур;
- четкое следование имеющимся политикам, регламентам и процедурам;
- регулярная оценка (самооценка) сделанного, корректировка работы по результатам;
- информационная открытость и ответственность перед заявителями и иными стейкхолдерами (например, наличие обновляемого сайта; наличие информации о приоритетах финансирования, существующих программах и конкурсах; наличие и открытость процедуры принятия решений и критериев оценки проектов; публикация годовых публичных отчетов и т.п.);
- использование современных дружелюбных и удобных для заявителей технологий при грантмейкинге;
- готовность к коммуникации с заявителями и получателями поддержки без какой-либо дискриминации;
- требования как к запрашиваемым у заявителей документам, так и к отчетам получателей грантов должны быть разумными и минимально необходимыми (всегда понимать: для чего, что это нам даёт);
- наличие политики конфиденциальности (уважение конфиденциальности заявителей, грантополучателей, других доноров);
- наличие политики предотвращения конфликта интересов;
- профилактики коррупции (политика по отношению к подаркам);
- качество, независимость и объективность экспертизы (оценки) заявок;
- решение о финансировании должны приниматься исключительно на основе независимых экспертных оценок по объявленным заранее критериям и в соответствии с утвержденными заранее процедурами.



Если у вас пока нет сформулированных принципов грантмейкинга, посмотрите и обсудите с коллегами, насколько сформулированные выше положения применимы или уже применяются в вашей деятельности. Это полезное упражнение поможет вам в дальнейшей работе по организации конкурса и его ключевых процедур.

Итак, конкурс спланирован, определены критерии оценки проектов и сформулированы базовые принципы, на основе которых будет строиться работа в рамках конкурса. Пришло время разработки его основных документов.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

2. РАЗРАБОТКА КОНКУРСНЫХ ДОКУМЕНТОВ

После того, как вы спроектировали базовые параметры конкурса и определились с набором критериев оценки заявок, можно, наконец, приступить к разработке конкурсных документов. Именно пакет нормативных документов задаёт формальную рамку для всех конкурсных процедур и дальнейшего сопровождения поддержанных проектов. Набор таких документов и их содержание могут быть разными, в зависимости от дизайна конкурса и уровня регламентации процесса, но наиболее важными и часто встречающимися являются следующие документы:

- Положение (объявление) о конкурсе
- Форма заявки
- Положение об экспертном совете
- Положение о конкурсной комиссии
- Процедура предварительной оценки заявок (технический этап)
- Процедура оценки заявки экспертом, шкала оценок
- Рекомендации для экспертов
- Договор с экспертом
- Рекомендации для заявителей (инструкции, FAQ)
- Оценочная форма
- Формат журнала приёма заявок
- Формат сводной таблицы с оценками заявок
- Процедура принятия решения о финансировании
- Договор о финансировании проекта
- Формат журнала мониторинга выполнения проектов
- Формы отчетности
- Инструкции по их заполнению

Часть этих документов должна корректироваться от конкурса к конкурсу, если, например, меняются его параметры, критерии оценки, состав экспертов и иные параметры конкурса. Другие могут носить более постоянный характер и зависеть от базовых принципов, которыми руководствуется организация. Сам список тоже может быть расширен, но перечисленные документы обычно считаются основными. Давайте рассмотрим структуру и содержание некоторых, наиболее важных документов из этого перечня.

2.1. ПОЛОЖЕНИЕ (ОБЪЯВЛЕНИЕ) О КОНКУРСЕ

В этом качестве могут выступать один или два документа, причем названия их могут варьироваться. Положение о конкурсе обычно рассматривается как официальный документ, предназначенный для более широкой аудитории. В нем объясняется, откуда конкурс взялся, каковы его цели, в рамках какой программы он проводится, при чьей поддержке или партнер-

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

стве. Положение о конкурсе включает всю необходимую информацию как о самом конкурсе, так и о возможности участия в нем, описывает критерии и общую процедуру оценки заявок. Объявление о конкурсе в основном содержит ту же информацию, что и положение о конкурсе, но кроме того в нем указываются более конкретные данные, которые важно знать именно участникам конкурса. Иногда объявление о конкурсе, которое размещают в различных информационных средах, содержит лишь основную информацию и приглашение к потенциальным участникам, а дальше идет ссылка на более детальное Положение о конкурсе. Важно иметь в виду, что положение о конкурсе и объявление о нем являются главными официальными документами, публичной офертой, как говорят в бизнесе, где должна быть дана исчерпывающая информация об условиях проведения конкурса.

Рассмотрим основные элементы положения и объявления о конкурсе. Они могут присутствовать в документе в разном порядке, с разной степенью подробности; часть перечисленных элементов может отсутствовать, если их не требует дизайн конкурса.

Вводная часть: кто объявляет конкурс, как он называется (если есть название), в рамках какой программы, при чьей поддержке или с кем в партнерства;

Цель и задачи конкурса: развернутая формулировка цели объявляемого конкурса и его задач;

Участники конкурса: исчерпывающий перечень типов структур, допускаемых к участию в конкурсе с указанием возможных ограничений;

География конкурса: какие регионы могут участвовать в конкурсе;

Какого рода проекты приглашаются к конкурсу: общие содержательные требования к представляемым проектам; возможны несколько тематических номинаций; ограничения по количеству заявок от одной организации;

Приоритетные для данного конкурса проекты: перечень приоритетов, которыми будут пользоваться эксперты при прочих равных условиях, включая, например, географию, целевую аудиторию и т.п.

Какого рода проекты не будут поддерживаться: полный содержательный перечень того, что не предполагается финансировать, даже, если проект удовлетворяет общим требованиям. Например, проведение социологических исследований, подключение к Интернет, издание книг и пособий, оказание материальной помощи, проведение конференций, создание баз данных и т.п.

Критерии оценки проектов: перечень критериев, которыми будут пользоваться эксперты при оценке проекта;

Общий грантовый фонд конкурса: сумма;

Максимальный размер гранта: сумма (или суммы, если есть варианты);

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Предполагаемая длительность проектов: какова может быть длительность проекта, возможно срок начала проекта (не ранее, чем...) или его окончания (не позднее, чем...);

Ограничения в использовании целевых средств: ограничения по типам (статьям) расходов, которые могут (или не могут) быть профинансированы в рамках проекта, т.е. что может, а что не может быть включено в смету, максимальная доля той или иной статьи в общем бюджете проекта;

Требования к оформлению заявки: обычно это ссылка на стандартную форму заявки, используемую для данного конкурса, с указанием, где её можно получить, но возможны и дополнительные требования к оформлению;

Перечень прилагаемых документов: перечень стандартных и специфических документов и справок, требуемых от заявителя; требования к их оформлению; можно добавить дополнительные документы, характеризующие проект или заявителя (рекомендательные письма, статьи, награды и т.п.);

Срок и способ подачи заявок: когда открывается приём заявок, максимальный срок, до которого принимаются заявки, а также в каком виде они подаются и в каком количестве экземпляров, кому и по какому адресу, на каких носителях, либо через интернет;

Порядок и сроки рассмотрения заявок: кто и в какие сроки рассматривает поступившие заявки, кто и когда принимает окончательное решение о финансировании, когда оно станет известно и как будет доведено до сведения заявителей;

Финансирование и реализация проектов: информация о заключении договора с победителями о целевом финансировании проекта, когда это будет сделано и что требуется от организации-победителя; о порядке мониторинга осуществления проектов и предоставлении отчетов;

Дополнительная информация: контакты, по которым можно получить консультацию; возможность или невозможность оспорить решение о выделении финансирования, как это сделать.

У большинства доноров есть сложившиеся требования к конкурсным заявкам, как по их оформлению, так и по принятым ограничениям в финансировании. Обычно заявки не принимаются от политических организаций и партий, а также от коммерческих структур (хотя тут могут быть исключения). В одном из конкурсов для НКО, в котором не предполагалось тематической фокусировки, было указано, что в рамках конкурса не могут поддерживаться:

- Политическая и партийная деятельность;
- Исследовательская и научная деятельность, научные конференции;
- Международные поездки и расходы, связанные с иностранным участием;
- Проведение разного рода соревнований и конкурсов, как основная деятельность по проекту;
- Культурные и развлекательные мероприятия (фестивали, концерты, выставки художественного творчества, и т.д.);



- Спортивные соревнования;
- Открытие новых организаций, если это не является одним из этапов более широкого проекта;
- Поддержание повседневной деятельности организации.

В последнее время некоторые доноры не требуют от заявителей полного комплекта документов и даже бумажную форму заявки, поскольку жесткие требования к оформлению документов по сути необходимы только к победителям конкурса, оформляющим договорные отношения и получающим финансирование. На этапе же экспертизы заявки нужно лишь то, что поможет выяснить, может ли организация участвовать в конкурсе, и оценить качество её заявки. Такая разумная практика особенно полезна для участников из удаленных территорий. К тому же она экономит огромное количество бумаги и сильно снижает объем оформительской работы для авторов заявок, относить её к более позднему времени и только к победителям конкурса.

В *Приложениях 2.1 и 2.2* приведены примеры положений о конкурсах и форм соответствующих заявок, о которых поговорим ниже.

2.2. ФОРМА ЗАЯВКИ

Что касается формы конкурсной заявки, то сколько различных фондов и конкурсных программ, столько и особых требований к оформлению заявок. Но у всех у них есть и немало общего. При создании формы заявки важно понимать, что для экспертов она основной источник информации как об организации-заявителе, так и о проекте, на который ищется финансирование. В структуре заявки должно быть предусмотрено место для описания всех важных элементов проекта, в особенности тех, которые нашли своё отражение в критериях оценки. Не стоит требовать в заявке излишней содержательной информации, если она не помогает экспертам оценить её качество. Полезно спросить себя, для чего вы запрашиваете у авторов проекта ту или иную информацию. С другой стороны, необходимо понимать, в каком из разделов заявки находится информация по каждому из критериев её оценки. Это должно быть понятно и экспертам, и участникам конкурса.

Условно всю информацию, представленную в заявке, можно разделить на пять сегментов: формальные данные об организации, участвующей в конкурсе; содержательные сведения об организации и, возможно, её партнерах; описание проекта; описание бюджета (сметы) проекта; прилагаемые документы и материалы (в том числе обязательные).

Формальные, в том числе контактные данные об организации (титульный лист). В этом сегменте обязательно запрашивается основная официальная информация об участнике конкурса. Это конечно же название

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

организации, её почтовый адрес, телефоны, сайт, данные её регистрационных документов, данные банка и расчетный счет организации, контактная информация руководителя организации, руководителя проекта, бухгалтера и т.п. Часто здесь же вместе с названием проекта указывается общая сумма затрат на проект и сумма, запрашиваемая у донора.

Содержательные сведения об организации. Не все доноры просят предоставить подробную содержательную информацию о работе организации, но иногда полезно лучше познакомиться с заявителем. Обычно просят указать число работников организации, число привлекаемых добровольцев, перечень проектов, которые организация выполнила за последние годы, опыт её работы в той сфере, которой посвящен проект, сумму средств полученных организацией за прошлый год, источники её финансирования и др. Иногда интересуются составом правления организации, наличием помещений, оборудования. Понятно, что у организации запросить можно много чего, но всякий раз стоит определиться, зачем вам те или иные данные, как вы их собираетесь использовать. Руководствуйтесь принцип минимальной достаточности, чтобы не загружать организацию лишней работой.

Описание проекта. Этот сегмент заявки дает возможность представить все наиболее важные элементы проекта. От того, как структурирован этот сегмент, какие разделы описания в нем представлены, зависит во многом полнота описания проекта, а значит и объективность оценки её экспертами. Перечислим основные, наиболее часто встречающиеся разделы этого сегмента заявки:

- Описание проблемы (проблемной ситуации), на решение которой направлен проект; актуальность проекта;
- Цели и задачи проекта;
- Целевая аудитория проекта;
- Описание деятельности в рамках проекта для достижения поставленных целей;
- План-график реализации проекта;
- Команда проекта, включая партнеров и добровольцев;
- Риски проекта;
- Ожидаемые результаты проекта;
- Методы оценки результатов проекта;
- Дальнейшее развитие проекта или «что дальше?»

Полезно, если в форме заявки каждый раздел описания проекта представлен вместе с краткой аннотацией, напоминающей, что именно должно быть в нем. Здесь важно предусмотреть, чтобы заявитель предоставил в тексте заявки всю информацию, необходимую экспертам для её оценки по установленным критериям. Об этом стоит напомнить и в рекомендациях для заявителей. В *Приложении 2.3* есть пример такой аннотированной формы заявки.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Описание бюджета (сметы) проекта. Пожалуй, этот сегмент заявки наиболее сложен для моделирования и заполнения. Некоторые доноры и эксперты считают бюджет проекта важнейшей частью заявки, поскольку именно в бюджете иногда четче, чем в описании проекта отражается его истинный смысл. Лучше всего, если таблица для разработки бюджета проекта будет создана заранее специалистами организации-донора, это существенно упростит экспертизу проекта. Смета может быть представлена набором сложных таблиц, описывающих планируемые затраты по каждой из статей. Обычно используются такие статьи расходов, как оплата труда штатных работников и привлеченных специалистов (экспертов) с учетом страховых взносов в государственные внебюджетные фонды; офисные расходы; затраты на оборудование и сопутствующие расходы; расходы на поездки; расходы на проведение конкретных мероприятий; административные и прочие прямые расходы. Иногда, если проекты небольшие, используется довольно простая форма предоставления сметы, когда описывается вид затрат, стоимость единицы, количество единиц и общая сумма. Но вписать понятным образом в такую таблицу все виды затрат довольно сложно. Еще больше усложняется процесс подготовки бюджета, если имеются ограничения на статьи бюджета, а также если предусматривается наличие софинансирования со стороны заявителя. В любом случае хорошей практикой является требование обязательного комментария к бюджету проекта. Заявитель должен четко обосновать, почему для осуществления проекта необходимы те или иные затраты, почему именно в таком количестве и почему указаны именно такие расценки или цены. Если участники конкурса должны обеспечить определенный процент софинансирования, то следует хорошо понимать и объяснить заявителям, какие траты можно рассматривать в качестве софинансирования и как его правильно считать (например, как учитывать труд добровольцев, использование собственного помещения или оборудования).

Прилагаемые документы и материалы. Обычно к заявке должен быть приложен обязательный пакет документов, набор которых и строгость их оформления во многом зависят от организаторов конкурса. Обычно требуется приложить:

- копию устава организации;
- копию свидетельства о регистрации юридического лица;
- выписку из ЕГРЮЛ;
- копию свидетельства о регистрации в налоговом органе;
- информационное письмо из банка о наличии расчетных счетов организации;
- документ, подтверждающий полномочия руководителя;
- бухгалтерский баланс за последний год;
- согласие на обработку персональных данных.



Некоторые доноры дополнительно запрашивают:

- годовой отчёт организации;
- гарантийное письмо об отсутствии процедур ликвидации, банкротства или приостановлении деятельности;
- документы об отсутствии задолженности по уплате налогов и сборов; справку из банка об отсутствии ограничений на распоряжение денежными средствами и др.

Кроме обязательного пакета официальных документов в некоторых конкурсах предлагают приложить рекомендательные письма (в особенности от заявленных в проекте партнеров); ссылки на статьи в СМИ об организации; грамоты и сертификаты, характеризующие опыт заявителя и т.п.

2.3. ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ЭКСПЕРТНОМ СОВЕТЕ

Документ утверждается организаторами конкурса и определяет порядок формирования, роль и регламент работы экспертного совета конкурса, если такой совет предполагается создать. Экспертный совет необходим, если у него, как у отдельной структуры, есть свои функции. Обычно задача экспертного совета состоит в том, чтобы на своём заседании обсудить и обобщить оценки отдельных экспертов и принять решение о поддержке тех или иных проектов, либо подготовить материалы для принятия такого решения. Проводить общее заседание экспертного совета разумно, если у вас в конкурсе задействовано сравнительно немного экспертов. Для масштабных конкурсов, в которые вовлечены десятки экспертов, оценивающих проекты, формирование общего экспертного совета для принятия окончательного решения вряд ли эффективно. Поэтому, экспертный совет как структура, имеющая свои полномочия по оценке проектов, создаётся не всегда. В ряде случаев всё ограничивается работой коллектива экспертов, оценки которых вместе с комментариями сводятся администраторами конкурса в единую таблицу. Окончательное решение по выявлению победителей принимает на основе экспертных оценок другой субъект – Конкурсная комиссия или Правление программы. Пример Положения об экспертном совете приведен в *Приложении 2.4*.

2.4. ПОЛОЖЕНИЕ О КОНКУРСНОЙ КОМИССИИ

Положение определяет порядок формирования, функции и регламент работы Конкурсной комиссии. Он должен быть утвержден организаторами конкурса. В масштабных конкурсах экспертиза заявок часто отделена от процесса принятия окончательного решения о проектах – победителях. Такое решение принимает формируемая Конкурсная комиссия или Правление



организации. И именно эта структура отвечает за результаты конкурса. И часто именно она формирует (или утверждает) пул экспертов конкурса, которым комиссия и делегирует право оценки отдельных заявок. Формат возможного положения о Конкурсной комиссии представлен в *Приложении 2.5*.

2.5. ПРОЦЕДУРА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ЗАЯВОК (ТЕХНИЧЕСКИЙ ЭТАП)

Эксперты оценивают качество заявок, поступивших на конкурс, в соответствии с утвержденными критериями. Но чтобы попасть к экспертам заявка должна пройти проверку на её соответствие формальным требованиям, о которых сказано в объявлении о конкурсе. К таким требованиям могут относиться правильность оформления заявки, наличие всех необходимых документов, соответствие тематике конкурса, соблюдение установленных сроков реализации проекта, соответствие запрашиваемой суммы допустимой в данном конкурсе, ограничение сметы по отдельным статьям, принадлежность заявителя той целевой группе, для которой предназначен конкурс и др. На этом же этапе проводится экспертиза уставных документов заявителей. Процедура устанавливает список проверяемых формальных требований к заявке, регламентирует порядок проверки соответствия заявки этим требованиям, определяет, кто проводит проверку и как оформляются её результаты.

2.6. ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ ЗАЯВКИ ЭКСПЕРТАМИ, ШКАЛА ОЦЕНОК

В этом документе говорится о том, как организована экспертная оценка заявок, кто и как распределяет заявки экспертам, сколько экспертов оценивают одну заявку, как эксперт получает доступ к своим заявкам, какие права и обязанности есть у эксперта, как и в каком виде оформляется результат экспертизы. Поскольку экспертная оценка заявки проводится в соответствии с объявленными критериями, здесь же подробно описывается смысл всех критериев и приводится шкала оценок, по которой оценивается соответствие проекта указанным критериям. Обычно формальные оценки эксперта и комментарии к ним вносятся в так называемую оценочную таблицу. Документ описывает порядок заполнения такой оценочной таблицы, а также формат (формулу) представления (вычисления) общей оценки заявки. Необходимо отметить, что время бумажных оценочных таблиц уже прошло. Оптимально, если такая таблица будет создана в электронном виде. Электронная форма позволяет существенно оптимизировать работу экспертов. Подробнее об оценке заявок сказано в п.4.2.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

2.7. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ЭКСПЕРТОВ

Рекомендации для экспертов – это набор инструкций и советов экспертам конкурса, которые помогают им сделать оценку проектов более качественно и вовремя. Документ советует экспертам как подготовиться к экспертизе заявок, знакомит эксперта с Процедурой оценки заявок (или даёт ссылку на этот документ), обращает внимание на особенности конкурса и на возможные сложности, с которыми может столкнуться эксперт. В рекомендациях следует сказать о важности и обязательности выявления конфликта интересов, если он возникает у эксперта, а также о необходимости конфиденциальности в отношении полученной информации. Здесь же приводятся контактные данные человека, ответственного за работу команды экспертов, который может при необходимости дополнительно проконсультировать эксперта. Иногда рекомендации для экспертов и процедуру оценки заявок объединяют в один документ.

2.8. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ЗАЯВИТЕЛЕЙ (ИНСТРУКЦИИ, FAQ)

Здесь мы объединяем все документы, которые нацелены на помощь участникам конкурса. Все они несомненно полезны заявителям, но, к сожалению, далеко не все участники конкурса обращают внимание на эти рекомендации. Прежде всего должны быть разработаны подробные инструкции по заполнению заявки на конкурс. Следует обратить внимание участников на критерии оценки проектов, на то, какие требования предъявляются к оформлению заявки. Заявители должны знать, какую информацию они должны представить в каждом из разделов заявки. Особенно подробно стоит прокомментировать особенности подготовки бюджета проекта: в каком виде рекомендуется представить статьи расходов, отметить особенности представления каждой статьи, обратить внимание на ограничения бюджета и специфику расчета софинансирования (если таковое требуется). Можно также указать на особенности в оформлении прилагаемых официальных документов (когда нужны оригиналы, а когда копии, кем заверенные), напомнить о типичных ошибках, которые обычно совершают заявители. На сайте конкурса полезно наряду с другими документами разместить ответы на часто задаваемые участниками конкурса вопросы (FAQ). Они могут касаться разъяснения тематики конкурса, требований к участникам, оформления заявки, процедуры подачи заявки и т.п. Важно, чтобы все эти документы, предназначенные для участников конкурса, были написаны понятным языком.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

2.9. СВОДНАЯ ТАБЛИЦА С ОЦЕНКАМИ ЗАЯВОК

Формат таблицы, в которой сведены оценочные таблицы всех экспертов, зависит от количества критериев и выбранной системы оценки заявок. Обычно каждая строка такой таблицы представляет оценки и комментарии экспертов по одному из проектов. Часто для удобства рассмотрения в итоговой таблице указана лишь итоговая оценка каждого из экспертов с их комментариями, а не оценки по каждому из критериев. Иногда оценка дополняется мнением эксперта о поддержке, условной поддержке или отклонении проекта. В таблице полезно также иметь графу с запрашиваемым финансированием и суммой поддержки, рекомендованной экспертами. Может быть также представлен средний балл оценки каждого из проектов. Именно по его величине обычно и происходит рейтингование проектов, и итоговая таблица представляется уже отсортированной в соответствие с этим рейтингом.

2.10. ПРОЦЕДУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ФИНАНСИРОВАНИИ

Этот документ должен описать порядок принятия решения о финансировании (или не финансировании) конкурсных проектов. Решение об этом принимает либо Экспертный совет, либо Конкурсная комиссия, либо иная структура, которая уполномочена подвести итоги конкурса и которая несет ответственность за его результаты. Конкурсная комиссия рассматривает Сводную рейтинговую таблицу с результатами экспертной оценки заявок. Процедура определяет, как выявляются проекты-победители, каким образом учитываются предлагаемые экспертами корректировки бюджета, если таковые есть, в какой мере принимаются во внимание комментарии экспертов и их мнение о поддержке или отклонении проекта. В документе должно быть указано как и на каком основании комиссия имеет право пересматривать решения экспертов.

2.11. ДОГОВОР О ФИНАНСИРОВАНИИ ПРОЕКТА

Договор о финансировании проекта – это основной юридический документ, устанавливающий рамки взаимоотношений между донором, выделившим финансирование на выполнение проекта, и организацией, обязавшейся этот проект осуществить. Чаще всего выделяемое финансирование оформляется как пожертвование. Государственные структуры используют форму субсидий. В любом случае в договоре должно быть указано, на какой проект и какой организации выделяется целевое финансирование, как и в какие сроки организация должна предоставлять финансовые и со-

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

держательные отчеты по проекту, как и в какие сроки будут перечисляться выделенные средства, какие ограничения установлены на использование полученных средств. Обычно договор предусматривает процедуру, условия и пределы корректировки или перераспределения статей бюджета проекта. Важно иметь в виду, что в случае пожертвования средства организации передаются безвозмездно, и поэтому, по закону, донор не вправе требовать от получателя пожертвования ничего, что могло бы быть трактовано как ответная услуга (например, указывать на публикуемой брошюре, что она издана при поддержке такого-то донора). Как правило, сам проект и его бюджет рассматриваются как приложение к договору.

2.12. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ И ИНСТРУКЦИИ ПО ИХ ЗАПОЛНЕНИЮ

Организаторы конкурса должны разработать форму отчета по проекту как содержательному отчету, так и финансовому, а также инструкцию по его подготовке. Отчеты могут быть промежуточными или итоговыми, и требования к каждому виду отчетов могут быть разными. Пример требований к содержательной отчетности можно посмотреть в *Приложении 2.6*.

График предоставления отчетов обычно отражается в договоре с грантополучателем. Если отчетов по проекту несколько, то нередко финансирование проекта тоже разбивается на ряд траншей, а перечисление очередной суммы поддержки связывается с утверждением промежуточного отчета. Финансовый отчет обычно предоставляется в табличной форме, которая помогает сравнить запланированные в бюджете проекта затраты с фактическими. Если в итоговом отчете расхождения по статьям расходов значительные, то организация должна объяснить причину отклонений, а иногда и согласовать их заранее с донором. Нередко доноры требуют не только указать подробные траты по проекту, но и предоставить копии документов, подтверждающих эти расходы. Обычно такие требования отражены в Договоре о финансировании. Также должно быть понятно, отчитывается ли организация за весь бюджет проекта или только за ту часть, которую профинансировал донор. Содержательный отчет тоже может содержать разные требования. Иногда от организации требуется просто описать, что было сделано в рамках проекта за отчетный период, каких результатов удалось достичь, что в проекте получилось не так, как планировалось. Полезно при подготовке отчета иметь перед глазами запланированные результаты проекта, чтобы отразить в документе, насколько проект решил поставленные перед ним задачи. В некоторых случаях донор относится к содержательному отчету более формально и требует просто перечислить, какие из запланированных в проекте мероприятий удалось провести, когда, с каким участием и какими результатами. Это, на наш взгляд, не лучший вариант отчета. Ведь



само проведение тех или иных мероприятий не гарантирует эффективности проекта, достижения запланированных в проекте целей. В *Приложении 2.7* вы найдете один из вариантов требований и рекомендаций к составлению финансового и содержательного отчётов.

Итак, все основные документы, регламентирующие проведение конкурса, составлены. Теперь то, что было задумано и подготовлено организаторами, можно выпускать в свет. То есть, можно объявлять конкурс.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

3. СТАРТ КОНКУРСА И ПОДГОТОВКА К ЭКСПЕРТИЗЕ ЗАЯВОК

3.1. ОБЪЯВЛЕНИЕ О КОНКУРСЕ

Конкурс обычно объявляют не позднее, чем за полтора-два месяца до срока окончания приема заявок, чтобы дать время заявителям на их подготовку. Подробно о структуре и содержании Положения (объявления) о конкурсе сказано в п. 2.1. С момента объявления конкурса для публики у организаторов конкурса практически нет пути назад. Теперь вы взяли на себя определенные обязательства, они изложены в этом объявлении, и их надо точно исполнять. Задача этого этапа конкурсного процесса – довести условия конкурса до целевой аудитории и более широкой общественности (PR эффект!) и пригласить заинтересованные организации к участию в конкурсе. Конечно, исчерпывающая информация о конкурсе должна быть размещена на сайте организации, хотя набор публикуемых документов зависит от степени открытости донора. Важно иметь на сайте Положение о конкурсе, Форму заявки, Рекомендации для заявителей и ответы на часто задаваемые вопросы о конкурсе, а также состав Конкурсной комиссии и, возможно, положение о её работе. Полезно вести на сайте on-line журнал приёма заявок, чтобы было понятно, кто допущен на конкурс, а кто нет и по какой причине. Кроме своего сайта информация о конкурсе может быть размещена в иных местах, в особенности там, где её могут увидеть потенциальные участники конкурса (специальные СМИ, социальные сети, тематические рассылки, АСИ и др.). Иногда информацию размещают даже в платных источниках информации, но только о самом факте запуска конкурса со ссылкой на сайт, где каждый может найти всё необходимое. Впрочем, некоторые фонды иногда намеренно не оповещают широко о своем конкурсе, опасаясь слишком большого наплыва заявок. Адресная рассылка информации происходит и в случае закрытого конкурса.

Итак:

Не опоздайте с объявлением о конкурсе
 Объявление о конкурсе – это публичное обязательство организаторов
 Исчерпывающую информацию о конкурсе поместите на его сайте



3.2. КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Прежде чем обратиться к описанию процедуры приёма заявок и формированию экспертных структур, нужно поговорить о проблеме конфликта интересов. В любом фонде или иной организации решения о распределении средств, выдаче грантов принимают конкретные люди, у каждого из которых есть свои личные интересы. Эти интересы могут вступить в конфликт с интересами организации, имеющей свою миссию и свои задачи. И тогда может оказаться, что в итоге решение о финансировании или нефинансировании того или иного проекта будет продиктовано не его достоинствами или недостатками, а другими, не имеющими отношения к сути проекта мотивами. Поэтому, в каждом уважающем себя фонде должны быть соответствующие процедуры и механизмы, отслеживающие возникновение потенциального конфликта интересов и предлагающие его разрешение. А лица вовлеченные в проведение конкурса должны быть ознакомлены с этими процедурами и согласиться на их выполнение.

В применении к конкурсной процедуре конфликт интересов означает ситуацию, в которой лицо, являющееся членом Конкурсной комиссии, экспертом или сотрудником организации, в силу своей служебной, коммерческой или общественной деятельности, а также семейных отношений, может иметь прямой или косвенный финансовый или иной личный интерес в положительном либо отрицательном решении о судьбе заявленного проекта. Хорошей практикой является подписание заявления об отсутствии конфликта интересов всеми экспертами, вовлеченными в конкурс, а также членами Конкурсной комиссии. Если же у кого-то возникает потенциальный конфликт интересов, лицо, в него вовлеченное, обязано об этом сообщить организаторам конкурса. Далее предполагается, что при рассмотрении заявки на экспертном совете, на заседании Конкурсной комиссии, а также на других этапах ее прохождения, тот, кто находится в ситуации конфликта интересов, на встрече не присутствует и в обсуждении не участвует.

Наиболее часто ситуация потенциального конфликта интересов возникает, когда лицо, участвующее в принятии решения, и автор проекта работают в одной организации или являются родственниками. Некоторые фонды относятся к возникновению возможного конфликта интересов очень скрупулезно и, например, изначально не приглашают эксперта, если в конкурсе участвует проект его организации, а членам Конкурсной комиссии не позволяется подавать заявки от организаций, в которых они работают. Другие более терпимы, и если все процедуры были соблюдены, если у «подозреваемого» нет прямой материальной заинтересованности, а проект действительно достойный, то конфликт интересов обычно снимается. Впрочем, бывают ситуации, когда конфликт столь явен, что снять его невозможно. Недопустимо, например, чтобы работник фонда, его эксперт или член правления получали вознаграждение по одному из грантов фонда. Лучше, если такие гранты не



будут получать и ближайшие родственники руководства организации или членов ее правления.

В *Приложении 3.1* приводится пример заявления об отсутствии конфликта интересов и неразглашении информации при рассмотрении проектов конкурса.

Итак:

Разработайте политику и процедуры, касающиеся конфликта интересов
 Ознакомьте с этими документами лиц, вовлеченных в проведение конкурса
 Не допускайте ситуаций с очевидным конфликтом интересов

3.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИЁМА ЗАЯВОК И ИХ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ

Грамотная организация приёма заявок – важная часть проведения конкурса. Весь процесс нужно хорошо продумать, описать, сделать понятным и удобным для участников. Неразбериха или сбой при подаче заявки оставляют негативное впечатление о конкурсе и его организаторах. По-видимому, должна быть выделена группа, ответственная за эту процедуру. Если заявки подаются по почте, то организовать процесс проще. Обычно от заявителя требуется не только бумажная копия заявки с соответствующими подписями и печатями, но и электронный её вариант, который чаще всего и попадает к экспертам. Полезно запрашивать у заявителей и некоторые иные документы в электронном виде, если вы хотите, чтобы с ними ознакомились эксперты.

Приём заявок может проводиться и очно, когда в объявлении о конкурсе указывается адрес и часы приемы заявок. В этом случае надо обеспечить соответствующее помещение и привлечь сотрудников или добровольцев для этой работы. В последнее время стали проводиться «безбумажные» конкурсы, при которых вся работа и по приёму заявок и по их экспертизе проходит в электронном виде. Такие конкурсы требуют дополнительной работы программистов и хорошей надёжности системы. Тем не менее, для отчета донору пока еще требуется бумажный вариант основных документов, и пока совсем без бумаг обойтись вряд ли получится.

Сам приём заявки должен быть организован в соответствие с разработанной заранее «Процедурой предварительной оценки заявок» (см. п.2.5). Важно проверить наличие всех требуемых документов, правильность заполнения заявки, соответствие данных об организации и её устава требованиям к участникам конкурса. Хорошо иметь при приёме заявок список всех проверяемых формально параметров (чек-лист), можно прилагать такой лист с отметками к каждой проверяемой заявке. Параметры должны быть действи-



тельно формальными, исключаяющими различие в оценках. Пример подобного чек-листа приведен в *Приложении 3.2*.

Все получаемые заявки фиксируются в журнале приёма (или в базе заявок), при этом каждая заявка получает свой уникальный номер для идентификации. Результат предварительной оценки тоже фиксируется в журнале. Хорошо иметь на сайте отражение этого журнала, в котором виден статус любой поданной заявки.

В случае выявления несоответствия требованиям, заявителю может быть дано время для их устранения. Если же заявка не допускается до конкурса, то об этом сообщается авторам заявки с указанием формальной причины такого решения. Список отклоненных заявок и основания для снятия заявки с конкурса нужно затем представить конкурсной комиссии, которая несет ответственность за результаты конкурса, для информирования и подтверждения. В некоторых фондах сотрудники программы не ограничиваются формальной проверкой заявки. Они анализируют ее содержание, задают, если надо, авторам уточняющие вопросы, получают разъяснения и, в результате, готовят свои рекомендации для экспертов. Проблема, однако, состоит в том, что обычно за несколько последних дней в фонд поступает до 80% всех заявок. А значит, уделить им всем равное внимание сотрудники просто не могут.

Итак:

- Назначьте людей, ответственных за прием и регистрацию заявок
- Постарайтесь максимально автоматизировать этот процесс
- Создайте список всех проверяемых формальных параметров (чек-лист)
- Ведите на своём сайте журнал приёма заявок
- Оперативно информируйте заявителей о результатах формальной проверки
- Составьте список формально отклоненных заявок с указанием причин

3.4. КОНСУЛЬТАЦИИ И СЕМИНАРЫ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ КОНКУРСА

Наряду с приемом заявок следует организовать консультации или даже семинары для потенциальных участников конкурса. Можно также организовать консультации по телефону и через сайт организации. На семинарах полезно рассказать участникам об основах социального проектирования, об особенностях данного конкурса, о требованиях и ограничениях бюджета проекта, о критериях оценки проекта, о том, как правильно заполнить заявку и какие документы необходимо к ней приложить. Впрочем, всё это в кратком виде должно быть в разработанных Рекомендациях для заявителей (см. п.2.8), которые размещаются на сайте донора и могут быть розданы во время встречи. Пример подробных рекомендаций по подготовке бюджета проекта приведен в *Приложении 3.3*.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

На консультациях и семинарах можно также поговорить о типичных ошибках, которые встречаются в заявках, а также дать некоторые более общие рекомендации, полезные участникам конкурса. Ниже приведен пример такого рода рекомендаций.

- Постарайтесь понять, для вас ли этот конкурс; не пытайтесь участвовать во всех конкурсах, помните о своей миссии.
- Внимательно изучите и точно следуйте всем требованиям и рекомендациям, изложенным в конкурсной документации; помните, что заявку могут отклонить просто на основании того, что вы нарушили правила ее оформления.
- Даже, если форма заявки этого не предполагает, постарайтесь изложить все важные разделы проекта.
- Обратите внимание на критерии оценки, которые должны быть отражены в тексте вашей заявки.
- Формулируйте реальные цели и конкретные, решаемые задачи; не обещайте за год и 3 миллиона рублей решить глобальные проблемы.
- Покажите, что вы хорошо знаете ситуацию, знаете, что было сделано другими в данной сфере; продемонстрируйте специфику вашего подхода.
- Избегайте употребления специальных терминов, пишите проще и понятнее; то, что для вас очевидно, экспертам может быть неясно.
- Не тяните со сдачей заявки до последнего дня.
- Перед тем, как сдать заявку дайте кому-то (лучше постороннему) внимательно её прочитать; это поможет избежать опечаток, неясностей и ошибок оформления.
- Смету или бюджет проекта следует прокомментировать, обосновав как необходимость затрат, так и их размер.
- Имейте в виду, что эксперты фонда будут изучать и обсуждать не вашу замечательную организацию и даже не Ваш проект, а вашу заявку, т.е. слова, написанные на бумаге; прекрасный проект, описанный невнятно, поддержки не получит.
- Не отчаивайтесь при неудаче: подготовка любой заявки – хорошее упражнение, результат которого еще пригодится; если у организации подерживается одна из 5 заявок, то это хороший результат; помните, что нередко участие в конкурсе – это лотерея. Но вы должны хотя бы купить билет.

Итак:

Постарайтесь провести семинар (или серию семинаров) для желающих участвовать в конкурсе – это повысит качество заявок

Подготовьте заранее программу этого семинара и рекомендации для заявителей

Обеспечьте для заявителей возможность регулярных консультаций



3.5. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРСНОЙ КОМИССИИ

Состав Конкурсной комиссии (КК), если она создаётся, как и квалификация привлекаемых экспертов во многом определяют качество конкурса. Для масштабных конкурсов необходим орган, который на основании экспертных заключений принимает окончательное решение о финансировании тех или иных проектов. Он же и несет публичную ответственность за результаты конкурса. Обычно такую роль и играет КК или иная структура, её заменяющая. Регламент работы и полномочия КК должны быть описаны в соответствующем Положении (см. п.2.4). Нередко КК состоит их достаточно известных людей и, в то же время, понимающих ту сферу деятельности, которой посвящен конкурс. Состав конкурсной комиссии лучше определить заранее: ведь еще нужно договориться с её членами о возможности участия в работе. Состав КК – это лицо конкурса. Как правило, список членов КК, а иногда и Положение о КК публикуются на сайте конкурса. В некоторых организациях роль КК может играть Правление или Совет директоров. Одна из возможных задач КК – формирование или хотя бы утверждение состава экспертов конкурса. Ведь КК должна доверять экспертам, которые осуществляют оценку заявок. Вопрос оплаты работы членов КК решается по-разному. Обычно участие в заседаниях членам Комиссии не оплачивается и рассматривается как волонтерская деятельность, хотя возможна компенсация их расходов в случае, если это иногородние жители.

Итак:

Начните формирование Конкурсной комиссии заранее
Опубликуйте состав КК на сайте

3.6. ФОРМИРОВАНИЕ ПУЛА ЭКСПЕРТОВ (ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА)

Подбор экспертов – очень ответственная часть конкурсной процедуры. Число привлекаемых экспертов зависит от масштаба конкурса, сложности проектов, времени, отведенного на экспертизу, а также опытности и занятости экспертов. Важно заранее рассчитать количество экспертов, учитывая, что каждую заявку обычно оценивают не менее трех экспертов. При переговорах с потенциальным экспертом нужно поставить его в известность о сроках проведения оценки, о примерном количестве заявок, которые эксперт должен оценить. Эксперта необходимо познакомить в общем с методикой оценки и конкурсными документами, чтобы он мог понять, каков объем работы его ожидает. Лучше приглашать экспертов, уже имевших опыт оценки конкурсных проектов, знакомых с правилами социального проектирования. Хорошо, если при этом эксперт неплохо разбирается в тематике конкурса.



Однако найти подготовленных экспертов по оценке конкурсных заявок в регионах непросто, к тому же они часто заняты.

При отборе экспертов следует иметь в виду некоторые особенности проведения конкурсов и учитывать их, стараясь сделать состав экспертов сбалансированным.

1. Иногда в качестве экспертов приглашают руководителей или работников организаций, работающих или работавших в той сфере, по которой проводится конкурс. Однако, такое решение не всегда позитивно сказывается на результатах оценки, даже если у эксперта отсутствует конфликт интересов. Нередко такие специалисты оказываются пристрастными к заявкам близкой им тематики. При этом некоторые относятся к таким проектам излишне строго, применяя к ним как профессионалы завышенные требования, полагая, например, правильным только свой подход и отвергая любые альтернативные методы. Другие же полагают, что всякий проект в любимой ими сфере будет полезен, и ставят заявке завышенные оценки.

2. Другой вид пристрастности эксперта связан с его неприязненным отношением к определенным темам или видам затрат. Есть эксперты, которые никогда не поддержат проекты ЛГБТ-сообществ или направленные на профилактику ВИЧ. Другие с подозрением относятся к проектам, направленным на защиту прав заключенных или профилактику алкоголизма. Некоторые эксперты полагают, что большие зарплаты в некоммерческих проектах недопустимы, а затраты на административные расходы в бюджете заявки должны быть сведены к минимуму, хотя на самом деле всё зависит от сути проекта.

2. Кроме того, как и среди учителей, среди экспертов встречаются как «добрые», так и «строгие». Первые снисходительны к некоторым слабостям заявки, они сочувствуют авторам проекта, трактуют все сомнения в их пользу. Строгие эксперты, наоборот, пристрастно относятся к любым недостаткам в заявке и резко снижают оценки по соответствующим критериям.

3. Еще одна проблема – работа с иногородними экспертами. Если эксперты оценивают заявки в электронном виде и дистанционно, ничто не мешает пригласить в экспертный пул экспертов из других регионов. Поскольку хорошие эксперты по оценке проектов встречаются нечасто, это хорошая возможность качественно пополнить их состав. Аргумент, что такие эксперты плохо знают особенности другого региона и не смогут оценить актуальность проекта, не кажется серьезным. Заявка должна описывать проект во всей его полноте, в том числе приводить весомые аргументы в свою поддержку даже тем экспертам, которые не знают локальную ситуацию. Впрочем, это не всегда происходит, что стоит иметь в виду и учитывать при работе с экспертами.

Как правило, состав экспертов конкурса, в отличие от состава Конкурсной комиссии, не афишируется, дабы избежать лоббирования и дать возможность экспертам откровенно высказать свое мнение. Но бывают случаи, когда публикация списка экспертов работает на задачи конкурса. Органи-



затарам конкурса полезно иметь базу данных привлеченных экспертов, где указаны их координаты, место работы, сфера экспертного знания, иные особенности. Такая база будет полезна при распределении заявок.

Хотя в некоторых конкурсах эксперты работают как волонтеры, всё же, если вы хотите привлечь опытных экспертов и закончить оценку проектов вовремя, желательно, чтобы их работа оплачивалась. Обычно размер оплаты зависит от среднего объема заявок и количества оцениваемых экспертом проектов.

В небольших фондах или при проведении небольших конкурсов функции Конкурсной комиссии может взять на себя Экспертный совет, состоящий из экспертов, оценивавших заявки. Регламент работы такой структуры и её полномочия описываются в положении об Экспертном совете (см. п.2.3), сходном с положением о Конкурсной комиссии. Это ускоряет процесс принятия решений и позволяет сделать обсуждение проектов более содержательным. При сравнительно небольшом числе участников локального конкурса возможна публичная защита проектов в присутствии экспертов. Можно также организовать посещение некоторых организаций, подавших заявку. Хотя всё это не заменяет оценку заявок, такое личное соприкосновение с заявителем дает дополнительные возможности познакомиться с организацией, задать авторам проекта какие-то вопросы. Однако, когда у вас десятки экспертов и сотни заявок, применять такой подход, к сожалению, нереально.

Итак:

- Рассчитайте оптимальное количество экспертов для конкурса
- Постарайтесь включить в состав экспертов людей с разнообразным опытом
- Проведете переговоры с экспертами
- Сформируйте базу данных экспертов, с указанием их особенностей
- Постарайтесь адекватно оплатить их работу
- Решите, нужно ли вам создавать Экспертный совет.

3.7. УСТАНОВОЧНАЯ ВСТРЕЧА С ЭКСПЕРТАМИ И ЧЛЕНАМИ КОНКУРСНОЙ КОМИССИИ

Полезно провести с членами КК установочную встречу, перед которой им следует разослать конкурсную документацию, положение о Конкурсной комиссии, регламент её работы, список (краткое CV) предполагаемых экспертов конкурса и процедуру оценки заявок экспертами. Для членов Конкурсной комиссии такая встреча – это возможность познакомиться друг с другом, обсудить процедуру принятия решения по результатам конкурса, познакомиться с составом экспертов и утвердить их список. Это подходящее время, что-

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

бы ответить на возникшие у КК вопросы как по поводу самого конкурса, так и по поводу особенностей процедуры принятия решения о финансировании проектов. Всем членам КК необходимо разъяснить политику организации в отношении конфиденциальности и конфликта интересов. Иногда их просят подписать соответствующий документ. На установочной встрече важно убедиться, что все члены КК правильно понимают свою роль, знают свои права и меру ответственности.

Экспертам установочная встреча поможет разобраться в содержании критериев оценки заявок, в особенностях процедуры оценки и используемой для этого шкалы, в формате оценочной формы. На встрече можно обсудить рекомендации для экспертов, специфику данного конкурса, структуру заявки, с которой они будут работать, порядок доступа к массиву заявок и оценочной форме. Эксперты должны знать, где в заявке находится информация, относящаяся к каждому из критериев оценки, понимать необходимость, важность и обязательность комментариев к оценке проекта. В некоторых случаях иногородним экспертам, если их привлекают, стоит дополнительно разъяснить региональную специфику, хотя она должна быть описана в заявке. Ведь для многих участников конкурса региональные особенности настолько естественны, что они их не замечают, а значит могут и не описать как таковые. Обратите внимание экспертов на важность соблюдения сроков оценки заявок – задержка с результатами оценки может поставить под угрозу график всего конкурса. Экспертам также нужно разъяснить политику конфликта интересов и попросить подписать соответствующее заявление. Это также подходящее время, чтобы подписать с присутствующими на встрече экспертами договор об оказании услуг.

В связи с тем, что эксперты, как говорилось ранее, по своему опыту и характеру разные, полезно до или сразу после встречи провести с ними пробную оценку одного или двух проектов. Для этого всем экспертам рассылается один проект, затем с них собирают оценочные формы и сводят их в общую таблицу. Эта таблица без указания имен экспертов но с их оценками и комментариями рассылается всем экспертам конкурса. Такое упражнение позволит экспертам увидеть, насколько их оценки и комментарии коррелируют с оценками других экспертов, что поможет в дальнейшем смотреть на оцениваемые заявки объективнее. Организаторы, со своей стороны, смогут апробировать процедуру оценки проекта, а также выявить особенности оценок каждого из экспертов и дать им дополнительные рекомендации, что может способствовать более адекватной оценке.

Вот пример некоторых подобных рекомендаций, полученных после пробной оценки:

- пожалуйста, прочитайте внимательно рекомендации и критерии оценки проектов;
- первые 2-3 проекта, которые вам достанутся, оценивайте, сверяя поставленные оценки с их описанием в рекомендациях;



- не используйте высшую оценку по любому критерию слишком часто;
- при комментариях оценок по отдельным критериям, следует комментировать конкретный проект, а не довольствоваться просто безличной формулировкой, которая дана в рекомендациях для экспертов;
- комментарии должны пояснить, почему вы оценили таким образом соответствие проекта критериям, а также проект в целом; укажите, в чем особенность проекта, в чем его сильные и слабые стороны;
- рассматривайте Ваши комментарии как рекомендацию, как дружескую, хотя иногда и резкую, критику, полезную и понятную авторам проекта

Итак:

- Разошлите до встречи документацию о конкурсе членам КК и экспертам
- Разъясните экспертам и членам КК политику конфиденциальности и конфликта интересов
- Обратите внимание экспертов на необходимость и важность комментариев к оценке
- Проведите с экспертами заранее пробную оценку похожих проектов

Наконец, всё готово к процессу оценки заявок, к которому теперь и следует приступить.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

4. ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК И ОБЪЯВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ КОНКУРСА

4.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАЯВОК ЭКСПЕРТАМ И МОНИТОРИНГ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ

От того, кто и каким образом распределяет заявки по экспертам, во многом зависят качество и объективность результатов конкурса. Действительно, если знать особенности работы и качество оценки проектов теми или иными экспертами, то даже без специального влияния на эксперта, одним лишь расчетливым распределением заявок можно получить как более строгую, так и более мягкую оценку отдельного проекта. Именно поэтому желательно, чтобы столь важный процесс проходил под контролем, чтобы распределением заявок занималась группа сотрудников, а не один человек. При этом необходимо учитывать квалификацию экспертов, их знания предметной области, а также особенности их оценок (см. п.3.6). Разумное распределение заявок между экспертами позволит сбалансировать неизбежную субъективность оценок каждого из экспертов и добиться тем самым более адекватной оценки проекта. Альтернативой коллективной разумности в данном процессе можно считать механизм случайного распределения заявок среди экспертов. В этом случае пристрастности точно не будет.

Обычно каждую заявку дают оценивать трем экспертам. В некоторых случаях (например, для оценки «дорогих» заявок) число экспертов может быть увеличено. Конечно, чем больше оценок одной заявки, тем средняя её оценка становится более взвешенной и объективной. Но для этого потребуется еще больше экспертов, которых не так просто найти, да и стоимость оценки проекта при этом серьезно возрастает, если, конечно, заявки не оцениваются на добровольной основе. Поэтому многие доноры рассматривают оценку одной заявки тремя экспертами как минимально допустимую. Впрочем, иногда заявку дают двум экспертам, и если их мнения по поводу проекта противоположны, то подключают третьего. Это приводит к экономии средств, но затягивает процесс оценки. Иногда содержание проекта касается столь узко-специальной сферы, что для адекватной оценки требует привлечения еще одного эксперта именно в этой области знаний. Дополнительная экспертиза заявки допустима и тогда, когда мнения экспертов кардинально расходятся. Впрочем, в этом случае потребуется определить, что такое кардинальное расхождение.

К определенному сроку экспертная оценка заявок должна быть завершена, а все оценочные таблицы отправлены организаторам конкурса. Оценочная таблица может быть заполнена и on-line, что происходит всё чаще. К сожалению, практика показывает, что не все эксперты успевают провести



оценку проектов вовремя. Поэтому необходим регулярный мониторинг процесса со стороны организаторов. Такой мониторинг легко вести, если заполнение оценочных форм проходит on-line. Вы можете видеть, кто из экспертов задерживается с оценкой, можете выяснить, у кого возникают те или иные сложности в процессе оценки. Если же оценочную таблицу вы получаете от эксперта только в конце процесса, полезно рассылать экспертам напоминание о приближении срока завершения оценки, либо попросить прислать таблицу с уже оцененными проектами. Такой мониторинг позволяет вовремя обнаружить «слабые звенья» в пуле экспертов и принять соответствующие меры. В необходимых случаях можно подключить к оценке проекта дополнительного эксперта (таких запасных, или уже освободившихся экспертов всегда полезно иметь). И конечно у эксперта должна быть возможность в любой момент связаться с организаторами конкурса и снять те проблемы, которые могут возникнуть в ходе процесса оценки, в том числе и технические.

Итак:

- Не поручайте распределение заявок по экспертам одному человеку
- Стремитесь к сбалансированному составу экспертов, оценивающих заявку
- Организируйте мониторинг процесса оценки заявок, добивайтесь, чтобы процесс завершился качественно и вовремя

4.2. ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ ЗАЯВКИ ЭКСПЕРТОМ

Как правило, эксперты получают электронный вариант заявки и оценивают её дистанционно. Массив заявок либо посылается эксперту напрямую по электронной почте, либо ему отправляется пароль для доступа к соответствующей базе заявок. В последнем случае эксперт обычно видит только «свои» заявки и не знает, как их оценили другие эксперты. Конечно при оценке заявки эксперту бывает полезно ознакомиться с некоторыми содержательными прилагаемыми материалами. Если они имеются в электронном виде, их стоит поместить вместе с заявкой в соответствующую базу данных или послать эксперту вместе с заявкой. Но часто такие материалы подаются вместе с заявкой в бумажном виде. Их всем экспертам не разошлешь. В этом случае стоит хотя бы ознакомить эксперта с перечнем таких материалов, чтобы он мог учитывать их наличие при оценке проекта или даже запросить копию документа.

Есть много различных технологий оценки заявок. Если заявок не слишком много, оценка проекта экспертом может быть неформальной и состоять из краткой рецензии и рекомендаций. Обычно рекомендуется либо поддерживать проект полностью, либо только при определенных условиях (в том чис-

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

ле при некоторой корректировке бюджета), либо не поддерживать вообще. Затем эти экспертные заключения обсуждаются на заседании Экспертного Совета, где и выявляется общее экспертное мнение по поводу конкурсных заявок.

Нередко, однако, процесс оценки заявок стараются как-то формализовать, что абсолютно необходимо для масштабных конкурсов. Тогда заявка оценивается экспертами в соответствии с разработанными заранее критериями и с использованием некоторой шкалы оценок. Результаты оценки заявки должны быть занесены экспертом в оценочную таблицу. Например, каждый критерий можно оценить по используемой в школе и хорошо всем знакомой пятибалльной системе, или по системе «да, скорее да, скорее нет, нет», которая тоже может быть переведена в баллы (к примеру, «да» – 5, «скорее да» – 4, «скорее нет» – 2, «нет» – 1, где дистанция между «скорее да» и «скорее нет» намеренно увеличена). Вариант простой оценочной таблицы, использующий такую систему оценки приведен в *Приложении 4.1*. Существует и семибалльная система оценок, и система, когда оценка критерия может варьироваться от 0 до 100 баллов. В любом случае эксперт должен понимать не только смысл каждого из критериев оценки заявки, но и варианты (градацию) оценки каждого критерия. Все эти детали должны быть описаны в Процедура оценки заявки (см. п.2.6.), где подробно представлено, что означает каждая из оценок (или интервал оценок) по каждому критерию. Для иллюстрации в *Приложении 4.2* приведен пример документа, определяющего порядок проведения экспертной оценки заявки по семибалльной системе.

Затем оценки заявки по всем критериям складываются, и получается суммарная оценка проекта, данная конкретным экспертом. Если заявку оценивают несколько экспертов, рассчитывается средняя оценка заявки. Впрочем, формула интегральной оценки заявки может быть сложнее, поскольку критерии оценки проекта имеют разную степень важности. Действительно, если среди критериев мы видим, например, степень обоснованности рабочего плана проекта, сбалансированность бюджета, реалистичность поставленных в проекте задач или квалификацию и опыт исполнителей, то мы, по-видимому, должны учитывать их в интегральной оценке проекта в разной степени, а значит, каждому параметру надо приписать свой «вес». И тогда общая оценка складывается заявки складывается из оценок каждого параметра, умноженного на коэффициент, отражающий его вес в общей системе оценки.

Хотя плюсы формальной системы очевидны, у нее есть и серьезные недостатки, которые показывают, что полагаться лишь на нее не стоит. Прежде всего, она провоцирует экспертов на действительно формальный подход при оценке проекта, когда серьезный анализ содержания заявки, аргументированный разбор ее плюсов и минусов фактически подменяется проставлением приблизительных оценок. Кроме того, формальный набор критериев, даже хорошо разработанный (что бывает нечасто), не может представить

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

весь спектр впечатлений эксперта от оцениваемой заявки. Иногда проект получает вполне высокий балл, а эксперт чувствует, что проект плохой и его не стоит поддерживать. Для организаторов конкурса это хороший повод обратить внимание на качество и полноту критериев и, возможно, пересмотреть или уточнить их.

Идеально, если бы любой метод формальной оценки заявок был бы дополнен очным обсуждением проектов, особенно, если мнения экспертов по ним расходятся. Но, как уже отмечалось, во многих конкурсах этот идеал остаётся недостижимым. Именно поэтому при оценке заявок от эксперта требуется не только формальная балльная оценка, но и достаточно подробные и внятные комментарии к проставленной оценке. Такие комментарии можно требовать как по каждому критерию, хотя это кажется избыточным, так и по проекту в целом. Полезно также, чтобы у эксперта была возможность представить свою итоговую рекомендацию по проекту (стоит ли его финансировать или нет). В дальнейшем совокупность комментариев и рекомендаций по проекту поможет авторам проекта в его доработке, если таковая предполагается в рамках конкурса. Эти же комментарии будут важны Конкурсной комиссии при принятии решения о финансировании проекта.

Особую сложность для экспертов и организаторов конкурса составляет корректировка бюджета. Хотя большинство экспертов не специалисты по уровню цен, зарплат, административных расходов организации, тем не менее, многие могут увидеть явно завышенные затраты какой-то статьи бюджета или затраты, которые никак не обоснованы в комментариях к бюджету и не являются необходимыми для его реализации. Некоторые эксперты предлагают сократить бюджет проекта по ряду таких статей, и процедура оценки обычно предусматривает подобного рода корректировку. Однако, нужно иметь в виду, что все рекомендации по сокращению бюджета должны содержать как убедительное обоснование такого решения, так и конкретную величину, на которую бюджет следует уменьшить. Иногда в оценочной таблице предусматривается отдельное место для комментариев по бюджету. Ещё важно, чтобы предложенные сокращения не повлияли на качество и смысл реализуемой идеи, не разрушили замысел проекта. Следует учесть, что Конкурсной комиссии потом, возможно, придется согласовывать предложения о сокращении бюджета разных экспертов, что само по себе непросто. Именно поэтому к сокращениям бюджета заявки стоит относиться осторожно.

Дополнительного экспертного опыта требует оценка софинансирования, если таковое необходимо по условиям конкурса, и особенно, если наличие вклада со стороны заявителя является одним из критериев оценки. Нередко в заявке размеры софинансирования по различным статьям рассчитываются достаточно вольно, поскольку эти средства не запрашиваются у донора. Однако, от размера софинансирования может зависеть как оценка эксперта по данному критерию, так и допуск заявки к конкурсу (в некоторых конкурсах требуется определенный процент вклада от организации). Эксперт должен посмотреть, насколько заявленное софинансирование действительно не-

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

обходимо для выполнения проекта. Как заявители, так и эксперты должны четко понимать, какого рода софинансирование учитывается и как оно вычитывается для каждого вида затрат. Рекомендации по этому поводу необходимо разместить в соответствующих документах.

Обычно в качестве вклада со стороны организации показывается часть заработной платы сотрудников и/или привлеченных экспертов; аренда помещения и коммунальные расходы организации; используемое в рамках проекта оборудование; вклад труда добровольцев и партнеров. При этом нужно иметь в виду, что суммарная заработная плата должна отражать планируемый вклад участника проекта в его реализацию; компенсацию за используемое оборудование нужно считать как его амортизацию за период использования в проекте; аренда помещения и коммунальные расходы организации учитываются в той мере, в какой они связаны с выполнением проекта; а оценка вклада добровольцев должна приблизительно соответствовать рыночной оплате их труда в данном регионе.

Итак:

- Ознакомьте экспертов с перечнем прилагаемых к заявке материалов
- Подготовьте рекомендации для экспертов (см. п.2.7), включая подробное описание вариантов оценки каждого критерия
- Продумайте шкалу весов для критериев оценки
- Требуйте обязательного содержательного комментария от эксперта по каждой заявке
- Предусмотрите для эксперта возможность итоговой оценки заявки
- Предложение по сокращению бюджета должно быть обосновано и конкретно
- Объясните экспертам как правильно оценивать величину софинансирования

4.3. ОБРАБОТКА ПОЛУЧЕННЫХ ОТ ЭКСПЕРТОВ ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ, ЗАПОЛНЕНИЕ СВОДНОЙ ТАБЛИЦЫ И ПОДГОТОВКА МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ КОНКУРСНОЙ КОМИССИИ

От завершения оценки проектов экспертами до заседания Конкурсной комиссии или Экспертного Совета, принимающих окончательное решение об итогах конкурса, потребуется несколько дней, чтобы полученные от экспертов оценочные таблицы свести в единую рейтинговую таблицу заявок (см. п.2.9) и подготовиться к заседанию. Впрочем, некоторые умельцы пишут подходящую программу и формируют сводную таблице автоматически, поскольку исходные оценочные таблицы, как и итоговая, часто создаются в формате Excel.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Уместить все оценки экспертов и их комментарии в единой таблице бывает непросто. Иногда для удобства обозрения результатов в таблице оставляют только суммарную оценку эксперта с комментариями, опуская его оценки по отдельным критериям. Если при оценке заявки предусмотрена итоговая рекомендация эксперта (поддерживать проект или нет), то стоит разместить в сводной таблице и эту рекомендацию. Для наглядности её можно представить в виде окрашенной в определенный цвет ячейки с суммой баллов (например, зеленый цвет означает поддержку заявки, а красный – отказ). Кроме оценки каждого из экспертов по проекту в таблице рассчитывается суммарный (или средний) балл, учитывающий все оценки проекта. Именно отсортированная по этому параметру в порядке убывания сводная таблица становится рейтинговой. Такая рейтинговая таблица с экспертными комментариями рассматривается на заседании Конкурсной комиссии.

В таблице указывается и бюджет проекта. Если у экспертов есть право его корректировки, то в сводной таблице должны быть представлены эти предложения. Возникает вопрос, что делать, если эксперты по-разному относятся к заявленному бюджету. Например, один предлагает его радикально сократить, второй – урезать, но незначительно, а у третьего про сокращение ничего не сказано. Обычно организаторы высчитывают среднюю сумму предложений по сокращению и выносят её на Конкурсную комиссию (разумеется, с комментариями экспертов). Поскольку бюджет, наиболее чувствительная часть заявки, в некоторых случаях организаторы конкурса дополнительно анализируют, насколько предложенные сокращения обоснованы экспертами, и предлагают Конкурсной комиссии сумму сокращения, учитывающую убедительность аргументов экспертов.

Конечно, всю эту подготовительную работу было бы хорошо провести вместе с экспертами на заседании Экспертного совета или, по крайней мере, консультируясь с ними и уточняя иногда их мнение и позицию. К сожалению, это не всегда возможно в конкурсах, привлекающих десятки экспертов, в том числе и дистанционно.

Как видите, составление рейтинговой таблицы, объединяющей все экспертные оценки проектов, требует немалой работы. Но такая подготовка может эффективнее провести заседание Конкурсной комиссии.

Членам Конкурсной комиссии (КК) материалы для заседания (повестка дня и рейтинговая таблица) высылаются заранее, не менее, чем за три дня до встречи. Кроме того у членов КК должны быть все документы конкурса, полученные еще до установочного заседания, а также им должен быть обеспечен доступ ко всем заявкам, поступившим на конкурс, и ко всем экспертным оценкам. Хотя большинство членов КК скорее всего не смогут ознакомиться со всеми заявками и экспертными оценками, они должны иметь такое право.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Итак:

Постарайтесь автоматизировать составление сводной таблицы
Заранее изучите рекомендации экспертов по сокращению бюджета заявок, особенно «проходных»
Обеспечьте членов КК всеми материалами конкурса, а также их доступ к заявкам

4.4. ПРОВЕДЕНИЕ КОНКУРСНОЙ КОМИССИИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ФИНАНСИРОВАНИИ ПРОЕКТОВ

Конкурсная комиссия (КК) принимает окончательное решение по финансированию проектов. Иногда, как уже говорилось, эту роль может выполнять Экспертный совет конкурса. В своей работе КК (или Экспертный совет) руководствуется соответствующим Положением (п.2.4.) и Процедурой принятия решения о финансировании (п.2.10.). Эти документы регулируют, в частности, степень допустимости пересмотра экспертных оценок членами КК. Основным документом, который использует КК в своей работе, является рейтинговая таблица с экспертными оценками проектов.

Хотя КК отвечает за результаты конкурса, у её членов, как правило людей занятых, нет возможности познакомиться со всеми заявками, а часто и со всеми оценками и рекомендациями экспертов. Именно поэтому КК, утверждая состав экспертов, по сути делегирует им основную работу по оценке качества заявок, а на своём заседании в основном полагается на экспертное мнение. Тем не менее, у КК обычно есть право пересмотреть рекомендации экспертов в отношении любой заявки, повысить или понизить рейтинг проекта, утвердить или скорректировать рекомендации экспертов по бюджету любого проекта. Было бы замечательно, если в ходе заседания было бы время рассмотреть каждую из заявок и проанализировать все экспертные оценки и рекомендации. Увы, такое КК или Экспертный совет могут себе позволить только в небольших конкурсах. Для масштабных конкурсов с сотнями заявок нужны иные подходы. Посмотрим на некоторые из них.

В ходе рабочего заседания Комиссии прежде всего утверждается список всех отклоненных по формальным причинам заявок с указанием причины отклонения. Затем Комиссией рассматривается рейтинговый список проектов, расположенных в порядке убывания средней итоговой оценки проекта, полученной после оценки заявки экспертами. Обычно на заседании Конкурсной комиссии рекомендуется не рассматривать заявки, получившие единогласную поддержку экспертов или их единогласную отрицательную оценку. Такие проекты одобряются или отклоняются автоматически. Впрочем, каждый член КК может попросить обратить внимание на любую заявку из этого «очевидного» списка и мотивированно оспорить

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

мнение экспертов. И если аргументы будут весомые, то КК может пересмотреть рейтинг заявки.

Более внимательному рассмотрению подлежат проекты, экспертные оценки которых расходятся, особенно, если они расходятся радикально. Кроме самого рейтинга важную роль играет и итоговое заключение эксперта о возможности поддержки проекта в целом. Случается, что оно противоречит количеству выставленных экспертом баллов. В таких случаях комиссия старается исследовать аргументы экспертов за и против проекта, а также может попросить изучить полный текст заявки. Окончательное решение Конкурсная комиссия принимает с учетом этих факторов, а также наличия нераспределенных средств в бюджете конкурса.

Понятно, что проекты получают поддержку в соответствии с рейтинговым списком до тех пор, пока не будет израсходован бюджет, выделенный на финансирование проектов. Конечно, поддерживаемые проекты должны быть качественными. И даже если деньги остаются, нельзя финансировать проект с обоснованными негативными оценками экспертов. Поэтому в некоторых конкурсах не рассматриваются проекты, имеющие рейтинг ниже заранее установленного минимального значения. Такое минимальное значение может установить и Конкурсная комиссия с учетом общего качества проектов.

Поскольку КК часто старается поддержать как можно больше проектов, особое внимание её члены обращают на рекомендации экспертов по сокращению бюджета. Опираясь на них, КК может принять решение о корректировке бюджета в той или иной заявке. При этом важно, чтобы изменение бюджета было обосновано и детально прописано (с указанием соответствующих статей бюджета). Именно поэтому организаторам конкурса полезно провести предварительный анализ рекомендуемых экспертами сокращений сметы, в особенности у проектов, имеющих высокий (проходной) рейтинг.

К сожалению, существует и практика довольно произвольного урезания бюджетов у конкурсных проектов. Например, КК может решить снизить на 10%-20% все бюджеты, большие какой-то суммы. Пусть авторы проекта сами решают, какие статьи им стоит сократить. Такой подход многим кажется соблазнительным, поскольку увеличивает количество поддержанных проектов. Но по своей сути он порочен, так как искажает реальные результаты конкурса. Ведь подобное произвольное сокращение стоимости проекта может вынужденно привести к его серьезной корректировке, то есть фактически в чём-то к совсем другому проекту, не тому, который оценивали эксперты.

Одна из проблем, с которой иногда сталкиваются Конкурсные комиссии – это проблема лоббирования. Конфликт интересов является крайним и очевидным примером возможной личной заинтересованности при принятии решений. Но интерес бывает необязательно личный – иногда хочется помочь другу или хорошему знакомому, поддержать проект в близкой тебе сфере в ущерб другим, не менее сильным. Риск лоббирования возрастает, если со-



став КК публикуется заранее. Конечно, участнику заседания бывает неловко настаивать на поддержке «близкого» ему проекта, если рецензии привлеченных экспертов указывают, что тот явно плох или нуждается в серьезной доработке. Но случается, что члены КК с пониманием реагируют на явно выраженные пристрастия своего коллеги в надежде, что он, когда потребует, проявит ответную «толерантность». Борьба с такого рода явным или скрытым лоббированием довольно сложно.

Заседание КК завершается после того, как определены все победители конкурса и утверждены суммы финансирования каждого из поддержанных проектов. Результаты заседания оформляются в виде протокола, который и служит основанием для объявления итогов конкурса.

Итак:

Не забудьте утвердить список отклоненных по формальным причинам заявок

Будьте готовы к рассмотрению любой заявки и экспертных оценок по ней

Не поддерживайте слабые проекты; имейте в виду, что обычно в конкурсе нет задачи истратить все выделенные на конкурс средства

Не допускайте произвольного сокращения бюджета проектов

Старайтесь не допускать лоббирования в ходе заседания КК

Оформите решение КК в виде протокола

4.5. ОБЪЯВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ КОНКУРСА

Обычно результаты конкурса размещаются на сайте донора и рассылаются по всем тем каналам информации, по которым посылались объявления о конкурсе. Иногда по результатам масштабного конкурса проводят пресс-конференцию. Объявления итогов конкурса с нетерпением ждут все его участники. На данные о результатах конкурса смотрят аналитики и исследователи, представители СМИ и вовлеченные в конкурс эксперты. Каждый донор самостоятельно определяет, какой объем данных он публикует по результатам конкурса, но при этом стоит подумать о том, чего ждут от этой информации разные заинтересованные стороны.

Некоторые доноры ограничиваются только списком победителей с указанием суммы, выделенной на поддержку проекта. Но даже такая минимальная информация должна быть подана достаточно полно, чтобы было однозначно понятно что это за конкурс, о какой организации идет речь (с указанием её местоположения и полного названия), какой проект поддержан (его регистрационный номер и название). Более открытые доноры дополнительно публикуют рейтинг проекта и его краткое описание.



Для масштабных конкурсов полезно публиковать его результаты по каждой номинации (если они были) и по каждому из регионов (если конкурс межрегиональный).

Полезно кроме списка победителей конкурса провести и опубликовать хотя бы самый поверхностный анализ его результатов. Просто описать, каков был бюджет конкурса, сколько было получено заявок, сколько из них отклонено по формальным признакам, сколько оказалось победителей, сколько средств распределено. Чуть сложнее посчитать распределение победителей по регионам (районам), по тематике (если в конкурсе несколько номинаций), по бюджетам поддержанных проектов и т.п. Такого рода данные хорошо представить на пресс-конференции по случаю завершения конкурса, где можно рассказать и о наиболее интересных или необычных проектах.

Итак:

Определитесь с объемом информации, которую вы публикуете по результатам конкурса

Не забудьте распространить данные об итогах конкурса по тем же каналам информации, по которым рассылалось объявление о нем

Постарайтесь проанализировать статистические данные о результатах конкурса и красиво их представить

4.6. ДАЛЬНЕЙШАЯ РАБОТА С УЧАСТНИКАМИ КОНКУРСА И ЭКСПЕРТАМИ

Конкурс завершился, но нужно еще довести его итоги до всех его участников. Хорошей практикой является рассылка каждому письма от имени организаторов с благодарностью за участие и с информированием о результате конкурса. Победителям конкурса в письме стоит напомнить о их дальнейших действиях, о предоставлении дополнительных документов (если это требуется), о времени и месте подписания договора, о процедуре награждения, если таковая проводится и т.п.

Если организация получила грант, ей не столь важно, в какой форме об этом сообщается. А вот форма «отказного письма», которое у каждого фонда свое, должна быть тщательно продуманной и максимально тактичной. Действительно, конкурс – есть конкурс. Иногда довольно сильные проекты из-за недостатка конкурсного фонда не получают поддержки. Но если в результате ты получаешь короткий и формальный отказ на заявку, которой нередко отдано немало времени и сил, то неизбежно испытываешь обиду и разочарование.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Обычно авторы проигравших проектов хотят знать причины своей неудачи. Иногда им дают возможность встретиться с экспертами и поговорить о результатах конкурса. В некоторых случаях организаторы конкурса идут на то, чтобы познакомить проигравших конкурсантов с мнением экспертов в отношении их заявки. Такая практика несомненно полезна добросовестным заявителям, но требует немалых усилий, затрат времени и терпения от сотрудников. Кроме того, авторы заявки не всегда соглашаются с позицией экспертов по отношению к своему проекту, начинают возражать и, в результате, вступают в бесконечную переписку с организаторами, от которой оказывается больше вреда, чем пользы. Именно поэтому большинство доноров не высылают участникам мнение экспертов, а в объявлении о конкурсе нередко пишут, что документы, представленные на конкурс не рецензируются и не возвращаются, а мотивы отклонения заявок не сообщаются.

Благодарность в письменном виде стоит высказать и всем экспертам, оценивавшим заявки. Полезно получить от них отзыв о прошедшем конкурсе, о том, насколько удобно была организована их работа, о используемой системе оценки заявок, о проблемах, с которыми им пришлось столкнуться. Эти замечания помогут вам организовать следующий конкурс более эффективно. Со своей стороны, организаторы конкурса должны проанализировать работу экспертов, посмотреть, насколько качественно и добросовестно они работали. При такой оценке можно выявить степень расхождения оценок эксперта с оценками других, оценить качество и полноту комментариев, ответственность и пунктуальность. Такой анализ подскажет вам, за кого из экспертов стоит держаться, а кого следует заменить.

Итак:

- Постарайтесь разослать письма всем участникам конкурса
- Не вступайте в переписку с проигравшими участниками конкурса
- Получите отзыв экспертов о проведенном конкурсе
- Проведите свой анализ работы экспертов в рамках конкурса

4.7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ С ПОБЕДИТЕЛЯМИ

Финальный этап, который завершает конкурсную процедуру, связан с подписанием соглашений с победителями конкурса. В некоторых конкурсах предусмотрена возможность доработать проект (в основном, его бюджет) в соответствии с замечаниями экспертов и решением Конкурсной комиссии. Иногда с победителями проводят специальную установочную встречу или консультации, где рассказывают о требованиях к отчетности, о правилах взаимодействия с донором в ходе реализации проекта, о возможностях корректировки бюджета и т.п. Кстати, затраты на проезд на такую встречу организаторы нередко просят закладывать в бюджет проекта. Бывает, что

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

для выигравших конкурс проводят семинары по управлению проектом, по работе со СМИ, по финансовому и организационному менеджменту. Впрочем, дело это затратное, и такое случается довольно редко.

Как текст договора, так и его вид определяются юристами организаторов конкурса. Некоторые рекомендации в этой связи были даны ранее (см. п. 2.11). Мы не будем подробно рассматривать все варианты договоров донора и получателя средств для выполнения социального проекта. Надо, однако, иметь в виду, что только некоторые виды правильно оформленных договоров позволяют получателю средств не платить с них налог на прибыль. Известно, что по закону не облагаются налогом на прибыль: пожертвования; средства и иное имущество, полученные на осуществление благотворительной деятельности; гранты. Также освобождаются от налога на прибыль субсидии, выделенные государственными органами некоммерческим организациям на осуществление социального проекта или уставной деятельности. Впрочем, в каждом из этих случаев есть немало ограничений и особенностей, связанные как с типом организации, которая получает поддержку, так и со сферами деятельности организации, её статусом. К тому же эти ограничения по-разному трактуются и юристами, и налоговыми органами.

Например, нередко в договоре пожертвования донор предусматривает обязательное упоминание во всех публикуемых материалах и в ходе проводимых мероприятий, что они созданы в рамках такого-то проекта при поддержке такого-то донора. Налоговые органы в некоторых случаях рассматривают такое положение договора как встречное обязательство со стороны получателя средств, что недопустимо для пожертвований, поскольку в соответствии с Гражданским кодексом, пожертвование является безвозмездным и безвозвратным. В то же время, если упоминание о доноре появится в печатных материалах, но это не будет требованием договора, претензий к получателю пожертвования не возникнет. Это лишь один пример множества коллизий, которые могут возникать в отношениях с налоговыми органами и которые требуют отдельного рассмотрения.

Таким образом, следует иметь в виду, что договор является источником важнейшей информации для проверяющих инстанций, в том числе для налоговых органов. Он позволяет правильно понять суть отношений, возникающих при совершении некоммерческой сделки, осознать, в чем состоит ее общественно-полезный смысл, определить принципы взаимоотношений сторон. В то же время противоречивые, неоднозначные положения контрактов способны привести к неправильному толкованию сущности сделки внешними заинтересованными лицами. Неправильно составленный договор может повлечь за собой перекалфикацию полученных средств и соответствующие налоговые санкции. Именно поэтому как форма, так и текст договора должны быть составлены юристами, хорошо знающими некоммерческое право. Впрочем, и среди них по некоторым вопросам нет единого мнения.



Итак:

Проконсультируйте победителей конкурса по поводу формата и сути содержательной и финансовой отчетности по проекту

При необходимости ознакомьте их с комментариями экспертов

Проконсультируйтесь с юристами, знающими некоммерческое законодательство, при выборе формы договора и его содержания

Конкурсная процедура завершена. Победители конкурса определены. Начинается этап финансирования проектов, мониторинга и оценки и их выполнения.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

5. МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТОВ И АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

5.1. МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТОВ

Организатор конкурса в той или иной степени должен контролировать выполнение поддержанных проектов. Это может быть минимальный формальный контроль, который требуется налоговыми органами и донором, выделившим средства на проведение конкурса. Обычно такой формальный контроль состоит в получении промежуточных и итоговых отчётов, как содержательных, так и финансовых. Но нередко донор не ограничивается обязательными формальными отчётами организации и стремится организовать мониторинг хотя бы основных мероприятий проекта.

Мониторинг – это систематический сбор информации о том, насколько успешно выполняется проект, в какой степени достигаются поставленные цели и как используются средства, выделенные на данную программу. Специалисты рассматривают такой мониторинг в качестве промежуточной оценки проекта. Он помогает ближе познакомиться с организацией, выполняющей проект, составить обобщённое впечатление о её работе, выявить возникающие при выполнении проекта проблемы и при необходимости принять решение о корректировке проекта или его бюджета, а в итоге понять, насколько проект оказался успешным.

Конечно, получение и анализ отчётов о выполнении проекта – тоже часть мониторинга. Но всё же по документам трудно судить о том, как проект осуществляется. Поэтому, если есть такая возможность, то стоит посетить организацию и принять участие в некоторых мероприятиях проекта. Если же говорить об очном наблюдении, то есть о посещении организации, выполняющей проект, о достаточном регулярном участии представителей донора в мероприятиях, проводимых в рамках проекта, то такой мониторинг требует немалых усилий и ресурсов. Ведь победителей конкурса бывает несколько десятков, они нередко находятся в разных районах (регионах), а это значит, что мониторингом (даже выборочным) должна заниматься отдельная, достаточно мобильная группа сотрудников, имеющая на это свой бюджет.

Если для сплошного и систематического отслеживания выполнения всех проектов возможностей не хватает, то следует определить наиболее важные для вас объекты мониторинга. Для этого нужно проанализировать поддержанные проекты, вспомнить оценки и комментарии экспертов, а затем выбрать те проекты, которые подлежат мониторингу в первую очередь. Видимо, имеет смысл обратить внимание на наиболее дорогие или достаточно сложные проекты; проекты, по которым у экспертов (или менеджмента конкурса) были значительные замечания или сомнения; посетить организации,

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

коммуникации с которыми ранее были особенно сложными. Если речь идет об иногородних проектах, то следует учесть имеющиеся возможности для командировок.

Для конкурсов с широкой географией полезно определить список регионов, где у вас есть надежные коллеги или эксперты, которым можно было бы поручить провести мониторинг проекта. Такой ресурс поможет расширить возможности для мониторинга и частично сократить его затраты. Если есть такая возможность, то для мониторинга привлекают и экспертов, оценивавших конкурсные заявки, хотя здесь есть риск конфликта интересов. Однако, в любом случае экспертам, оценивавшим заявки, было бы очень полезно и интересно узнать результаты мониторинга их проектов.

После выявления списка проектов, подлежащих мониторингу, стоит составить список запланированных по этим проектам мероприятий (дата, регион, организация, проект, мероприятие) и определить график посещения каждой из отобранных для мониторинга организаций; при этом желательно совместить посещение со временем проведения организацией какого-либо публичного мероприятия по проекту, предварительно уточнив сроки его проведения.

Перед проведением мониторинга конкретного проекта важно хорошо спланировать этот процесс. Нужно изучить сам проект; выявить, какие показатели (факты, результаты, достижения) могли бы говорить об успехе (неуспехе) проекта в достижении поставленных целей. Полезно посмотреть сайт организации, особенно, если на нем отражены мероприятия или иная информация по проекту. По результатам такого анализа стоит заранее составить список вопросов и шагов, которые помогут вам выяснить, насколько успешно развивается проект, что было выполнено на той его стадии, когда проводится мониторинг. Важно также поговорить с участниками проекта, по возможности встретиться с представителями его целевой группы (клиентами), если таковые есть, посмотреть публикации о проекте в СМИ.

По завершении разового мониторинга проекта нужно составить краткий отчет, отражающий его итоги и выводы. Отдельно следует подумать как вся эта работа будет отражена на вашем сайте. Данные, полученные в ходе мониторинга в последствии могут быть использованы при оценке результатов не только конкретного проекта, но и всего конкурса.

Итак:

- Постарайтесь организовать мониторинг наиболее важных или проблемных проектов;
- Составьте график посещения организаций, выполняющих проект;
- Заранее спланируйте, как вы будете проводить мониторинг, согласуйте необходимые посещения и встречи;
- Подготовьте отчет по мониторингу проекта, отразите эту вашу деятельность на сайте.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

5.2. ПОЛУЧЕНИЕ ОТЧЕТОВ, КОНТРОЛЬ ИХ ПОЛНОТЫ, ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Частью мониторинга проектов является анализ поступивших донору отчетов. Иногда весь мониторинг этим и ограничивается. Поэтому работа с отчетами является важной и не только формальной частью контроля донора за реализацией профинансированного проекта. Кроме того, набор отчетов по проекту составляет важнейший компонент отчетной документации донора перед любыми контрольными органами.

Форма и структура содержательной и финансовой отчетности, а также соответствующие инструкции (рекомендации) по их заполнению разрабатываются заранее (см. п.2.12) и доводятся до всех грантополучателей. Требования к содержанию и форме предоставления отчетов, а также к их количеству могут быть разными. Но в любом случае финансовые отчеты должны подтвердить целевой характер финансирования и соответствие затрат утвержденному бюджету проекта. В содержательном отчете, в свою очередь, отражается процесс выполнения проекта, прогресс в достижении запланированных результатов и показателей. Иногда донор просит прикладывать к отчету фотографии и видео, фиксирующие мероприятия по проекту, а также фрагменты статей о проекте в СМИ. Хорошо, если в организации разработана процедура принятия и проверки финансовой и содержательной отчетности. Пример подобной процедуры приведен в *Приложении 5.1*.

Работа с отчетами начинается заранее, сразу после заключения договоров с победителями конкурса. Полезно составить таблицу с графиком предоставления отчетов по всем проектам конкурса. Это поможет следить за своевременным предоставлением отчетов по проектам, выявлять нарушителей и принимать соответствующие меры. Хорошей практикой является рассылка вежливых напоминаний грантополучателям о приближении срока предоставления отчета. Более строгое предупреждение о необходимости срочно отчитаться посылается нарушителям, значительно (скажем, на неделю) опоздавшим с присылкой отчета.

Кроме правильно оформленной и заверенной бумажной копии отчета, которая обычно необходима, донор нередко запрашивает его электронную версию, которую можно прислать быстрее, и с которой уже можно начинать работать заранее. Крупные фонды могут иметь электронную базу отчетов, в которую грантополучатель, имеющий к ней доступ, должен выгружать свои отчеты.

При получении отчета проводится его проверка на соответствие формальным требованиям. Если отчет составлен не по требуемой форме, он не принимается, а авторам отчета дается время на его переделку, о чём им и сообщается. Если отчет принимается к рассмотрению, он должен быть рассмотрен в течение установленного срока. Полноту и правильность финансового отчета и отчетных документов обычно контролирует бухгалтер до-

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

норской организации. При выявлении недостатков в отчёте, возникновении вопросов к его содержательной части, у грантополучателя запрашивается дополнительная информация. Если в итоге отчет принимается, то об этом сообщается его авторам.

Бывает так, что не все затраты в рамках проекта подтверждены нужными первичными документами, не всегда они соответствуют первоначальной смете, а ревизия бюджета не была вовремя проведена. В том случае, если некоторые расходы не приняты, как затраты в рамках проекта, а также когда грантополучатель не потратил по завершении проекта всех выделенных ему средств, часть денег должна быть возвращена организацией на счет фонда. Правда, обычно доноры не любят бюрократической процедуры возврата средств и иногда рекомендуют продлить срок проекта или заранее провести корректировку бюджета, чему способствует регулярный мониторинг хода выполнения проекта. Случается, что доноры, чтобы избежать переплаты и возврата средств, переводят последнюю часть пожертвования (порядка 10%) только после получения и утверждения окончательного финансового отчёта. Такая рискованная практика фактически требует от грантополучателя либо использовать свои резервы (которых у НКО часто нет), либо временно взять средства других доноров и по сути тратить их нецелевым образом, а значит нарушать закон.

Конечно, обязанность организаторов конкурса состоит в том, чтобы строго требовать от проектантов выполнения всех требований, записанных в договоре, а также соответствия затрат статьям бюджета. Однако, не стоит забывать, что жизнь неизбежно вносит свои коррективы в разработанные заранее планы и не всё происходит так, как задумано. Бывает, что для пользы проекта нужно внести значительные изменения в его смету и содержание, а иногда и продлить срок проекта. В таких случаях разумно идти навстречу авторам проекта и проявлять необходимую гибкость. Порядок запроса на корректировку бюджета или продление срока проекта тоже стоит разработать, например так, как представлено в *Приложении 5.2*.

Работа с отчётами требует аккуратности, немалого терпения и настойчивости. Случается, что отчеты не приходят вовремя, и приходится, используя все средства коммуникации, неоднократно напоминать о необходимости и обязанности отчитываться. Некоторые доноры в дальнейшем учитывают недисциплинированность организации при принятии решения о финансировании последующих её проектов. В этом случае об этом прямо должно быть сказано в положении о конкурсе.

С другой стороны, встречаются и недобросовестные грантополучатели, которые тратят выделенные на проект средства нецелевым образом или даже отказываются присылать отчёты, не отвечают на звонки и письма. Случается, что организация, не завершив проект, распадается, уходит руководитель или бухгалтер, а нужные для отчета документы пропали и не могут быть восстановлены. Если отчет не может быть получен по неожиданным и объективным причинам, то фонды, понимая сложившиеся обстоятельства,

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

часто готовы пойти навстречу грантополучателю и, в конце концов, закрыть грант. Но если налицо явные злоупотребления, намеренное нежелание предоставить отчет или очевидное нецелевое использование средств гранта, то нужно принимать более суровые меры. В таких случаях настойчивость, строгость и жёсткость необходимы. Некоторые доноры вносят подобные недобросовестные организации в свой «черный список» и в дальнейшем не принимают от них заявки. В отношении таких нарушителей каждый донор разрабатывает свою политику, вплоть до обращения в правоохранительные органы или в суд.

Итак:

Подготовьте заранее таблицу с графиком предоставления отчетов по всем проектам конкурса;

Не ленитесь посылать напоминания о наступающем сроке отчета по проекту;

Проверьте соответствие полученного отчета установленным требованиям;

Установите максимальный срок для изучения и утверждения отчёта и старайтесь не нарушать его;

Относитесь лояльно к обоснованным просьбам грантополучателей о корректировке проекта и его бюджета;

Разработайте свою политику по работе с недобросовестными организациями и нарушителями сроков предоставления отчётов.

5.3. ЗАВЕРШЕНИЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ, АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

После получения и утверждения итоговых отчетов проект считается завершенным. По этому поводу грантополучателю нужно направить официальное письмо о принятии финального отчёта и закрытии гранта, а также об отсутствии претензий по поводу целевого использования средств. Это письмо будет не лишним при очередной проверке Министерства юстиции или налоговой инспекции. Все документы, касающиеся каждого завершившегося проекта, включая данные по мониторингу и отчёты, должны быть аккуратно подобраны в одну папку и помещены в архив программы. Организаторам конкурса нужно заранее решить, какой объем информации по каждому из поддержанных проектов будет размещен на сайте конкурса. К примеру, некоторые доноры просят грантополучателей регулярно присылать информацию о реализации проекта, репортажи с его мероприятий, иногда даже дают им возможность помещать эту информацию на своём сайте, на страничке, посвященной проекту. Хорошей практикой является публикация на сайте

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

полученных отчётов с согласия авторов проекта (такое право донора может быть предусмотрено в договоре).

Наконец, когда все проекты, поддержанные в рамках конкурса завершены и все отчеты получены, наступает пора проанализировать результаты конкурса, оценить эффективность выполненных проектов, понять, насколько вам удалось достичь запланированных целей. Все фонды проявляют особый интерес к оценке своей работы, к оценке эффективности поддержанных ими программ и крупных проектов, степени их воздействия на ситуацию в той или иной сфере. Если планируется продолжить работу в том же направлении, то оценка программы поможет фонду сделать в ней необходимые корректировки, изменить приоритеты или поменять технологию. Если же продолжение не предвидится, то исследование результатов и подведение итогов программы может служить достойным отчетом для одного из направлений деятельности фонда и ценным пособием для других доноров, которые интересуются сходными проблемами и задумывают начать свою программу. Результаты оценки конкурсной программы полезны и более широкой публике, хотя вовсе не все доноры готовы их публиковать. В рамках данного пособия мы не будем подробно останавливаться на проведении оценки проектов и программ. Для этого есть специальные пособия^{1,2}, к которым мы предлагаем обратиться заинтересованным читателям.

К сожалению, далеко не все фонды анализируют результаты своих конкурсных программ и тем более проводят её оценку, хотя ситуация здесь постепенно меняется. Обычно доноры ссылаются на недостаток времени, нехватку финансовых ресурсов (дело это не дешевое), а также на незнание, как такую оценку проводить. Между тем, существуют фирмы и организации как российские, так и зарубежные, которые давно и профессионально занимаются такой оценкой, есть и различные методики измерения воздействия, которое оказала программа на свои целевые группы. И если вы действительно хотите провести качественную оценку конкурса, нужно определиться, для чего вы её собираетесь проводить, какого рода вопросы вы хотите поставить перед исследователями, какого рода оценка вам нужна, и кто будет её проводить. Техническое задание на оценку полезно составить вместе с командой оценщиков. Несмотря на растущее понимание важности оценки, фонды достаточно редко прибегают к услугам профессиональных оценщиков. И тому есть ряд причин.

Действительно, для серьезной оценки крупной программы нужны немалые средства, а также значительные усилия по подготовке технического задания и поиску подходящей команды, готовой к такой работе. Это значит, что

¹ Оценка программ: методология и практика. / Под ред. А.И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. – М.: Издательство «Престо-РК», 2009. http://ipen.evaleurasia.org/library/Program_Evaluation.pdf

² Руководство по оценке результатов программ социальной направленности для специалистов социально ориентированных некоммерческих организаций http://www.ozenka.info/usefuldata/metodics/rukovodstvo_po_ocenke/303_file_1.pdf

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

позволить себе «научную» оценку могут только достаточно большие, богатые фонды. Кроме того, планировать оценку конкурсной программы нужно заранее, на этапе определения дизайна конкурса, поскольку необходимость оценки сказывается на многих элементах конкурса. К тому же, доноры понимают, что нередко результаты социальных проектов сказываются лишь через несколько лет, когда измерить их становится очень сложно. И, наконец, есть опасение, что оценка программы даст не совсем тот результат, который хотели бы видеть ее разработчики и руководство фонда. Поэтому вместо профессиональной, но трудоемкой и дорогостоящей попытки осмыслить воздействие программы на общество часто используют другие, менее научные инструменты анализа результатов.

Например, для оценки результатов конкурса можно собрать конференцию или экспертный семинар, который позволит получить мнение профессионалов об успехах и недостатках программы или конкурса. Конечно, такие конференции тоже требуют немалой предварительной подготовки, но её результаты могут стать основой для внесения изменений в концепцию программы или даже в стратегию всего фонда. Бывает, что для оценки успешности грантового конкурса собирают всех грантополучателей, которые имеют возможность поделиться с коллегами результатами своих проектов и представить всю панораму собственных достижений и неудач. А иногда организаторы конкурса предпочитают сделать красивую и эффектную презентацию, на которой масштабно предстанет все, что было сделано в рамках завершенной программы. Для отчета этого обычно вполне хватает.

Какой вариант анализа и оценки результатов конкурса будет использован, определяет донор и организаторы конкурса. В любом случае, этот важнейший и завершающий этап конкурсной процедуры должен быть предусмотрен при планировании конкурса, хорошо продуман и подготовлен. На этой финальной стадии у вас есть возможность понять, чего удалось достичь в результате столь серьёзных усилий и немалых затрат, извлечь из побед и неудач ваших грантополучателей уроки на будущее. Ведь любой конкурс это еще и хорошая школа как для его участников, так и для организаторов.

Итак:

- Не забудьте направить официальное письмо о закрытии гранта после утверждения итогового отчёта;
- Создайте архив всех документов по проекту;
- Разместите в сети необходимую информацию о ходе и результатах каждого поддержанного проекта;
- Проведите анализ результатов конкурсных проектов и, если есть такая возможность, оценку конкурса в целом;
- Сделайте для себя выводы на будущее из анализа и оценки результатов конкурса.



Теперь вы знакомы со всеми этапами проведения грантового конкурса социальных проектов. Мы очень надеемся, что эти материалы помогут вам избежать ошибок при организации подобного конкурса и сделать его результаты эффективными.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.1.

Пример процедуры взят у Архангельского Центра социальных технологий «Гарант»

Процедура проведения конкурсов социальных проектов

	Действие	Ответственный	Сроки
Предварительный этап			
	Формирование грантового пула Определение приоритетных направлений конкурса	Донор, Руководитель менеджер,	
	Разработка положения о конкурсе (на основании приоритетных направлений)	Менеджер	
	Определение сроков всех мероприятий, связанных с конкурсом <ul style="list-style-type: none"> ■ начало конкурса – объявление ■ семинары ■ расписание индивидуальных консультаций ■ срок подачи заявок ■ формирование экспертного совета ■ подготовка документов для экспертов ■ инструктаж экспертов ■ экспертный совет ■ принятие окончательного решения о финансировании ■ объявление о результатах конкурса ■ награждение победителей конкурса ■ подписание договоров с победителями 	Менеджер	
	Разработка формы заявки (Приведение стандартной формы к условиям конкурса)	Менеджер	
	Подготовка рекомендаций по заполнению формы заявки (приведение в соответствие с условиями конкурса и формой заявки.)	Менеджер	

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

	Формирование электронной папки с раздатком (положение, форма заявки, рекомендации по заполнению заявки)	Менеджер	
	Издание приказа об открытии конкурса	Менеджер	
Объявление конкурса			
	Подготовка и формирование информационной папки конкурса	Ассистент	
	Подготовка объявления о конкурсе и пресс-релиза с приглашением на семинар по написанию заявки и инд. консультации	Ассистент	
	Подготовка списка СМИ для рассылки пресс-релиза	Ассистент	
	Рассылка пресс-релиза в СМИ	Ассистент	
	Рассылка информации о конкурсе в НКО и соц.учреждения по E-mail (с приложением полного пакета документов).	Ассистент	
	Объявление о конкурсе через профильные комитеты (соцзащита, образование, здравоохранение и т.п.)	Менеджер	
	Обзвон участников предыдущих конкурсов и организаций, не имеющих эл. почты	Ассистент	
	Выставление новости на сайт с пакетом документов	IT специалист	
	Открытие специального раздела сайта для конкурса. Размещение пакета документов на сайте в разделе «Конкурсы» (объявление, положение, форма заявки, рекомендации)	IT специалист	
Работа с потенциальными участниками конкурса			
	Запись на семинар по заполнению заявки (заполнение листа регистрации)	Ассистент	
	Запись на индивидуальные консультации по написанию заявки (заполнение листа регистрации)	Ассистент	

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

	Проведение семинара по написанию заявок (обязательная регистрация участников)	Менеджер	
	Проведение индивидуальных консультаций (заполнение листа учета консультаций, в том числе он-лайн)	Менеджер	
	Прием заявок на конкурс <ul style="list-style-type: none"> ■ заполнение регистрационного листа (отметка о наличии всех документов) ■ выдача справок о приеме заявок 	Ассистент	
Экспертиза заявок			
	Формирование экспертного совета конкурса	Менеджер	
	Формирование эл. папки с пакетом документов для экспертов	Менеджер	
	Подготовка информационных таблиц по участникам конкурса (контактная информация по участникам, комплектность заявок, сумма запроса)	Ассистент	
	Подготовка ксерокопий заявок и печать пакета документов для экспертов	Ассистент	
	Инструктаж экспертов	Менеджер	
	Получение листов «Решение эксперта» и заполнение сводной таблицы оценок	Менеджер	За 1 день до экспертного совета
	Подготовка экспертного совета <ul style="list-style-type: none"> ■ анализ заявок, набравших максимальные оценки ■ проверка бюджетов этих заявок ■ подготовка формы протокола «Решение экспертного Совета» ■ подготовка помещения для проведения ЭС (помещение, документы, чай и т.д.) 	Менеджер Ассистент	
	Экспертный совет (проведение, фиксация результатов, подготовка и подписание протокола)	Менеджер, Ассистент	

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Работа с победителями			
Подготовка вопросов, требующих уточнения по заявкам-победителям, установление сроков подачи уточнений	Менеджер		
Подготовка писем победителям (текст координатор)	Ассистент		
Извещение победителей	Ассистент		
Подготовка контактного листа по победителям	Ассистент		
Подготовка информационных папок и электронных документов по победителям конкурса	Ассистент		
Формирование информационных и эл. папок по победителям	Менеджер		
Прием уточнений и дополнений к заявкам	Менеджер		
Прием дополнительных документов для подготовки договоров	Менеджер		
Повторная экспертиза заявок (по необходимости)	Менеджер		
Утверждение списка победителей	Донор		
Утверждение сроков установочного семинара	Менеджер		
Извещение победителей о сроках семинара	Ассистент		
Подготовка материалов к установочному семинару	Менеджер		
Подготовка приказа о финансировании проектов в рамках конкурса	Менеджер		
Проведение установочного семинара	Менеджер		
Подготовка договоров с победителями (определение суммы переводов, сроков отчетов и т.д.)	Менеджер		
Подписание договоров	Менеджер		
Изготовление дипломов победителям конкурса			
Подготовка и проведение церемонии награждения победителей			

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Мониторинг и оценка проектов			
	Составление сводного календарного плана по проектам	Ассистент	
	Определение ключевых мероприятий, планирование сайт-визитов	Менеджер	
	Получение текущей информации от грантополучателей	Ассистент	
	Сайт-визиты грантополучателей	Менеджер, Ассистент	
	Напоминание о сроках предоставления отчетности	Менеджер	
	Прием финансовых и содержательных отчетов (регистрация приема)	Ассистент	
	Проверка финансовых отчетов	Бухгалтер	
	Проверка содержательных отчетов	Ассистент	
	Подготовка приказов на закрытие проектов	Менеджер	
Информационное сопровождение конкурса и реализуемых проектов			
	Размещение списка участников конкурса на сайте	IT специалист	В течение 1 дня после dead-line
	Размещение списка победителей конкурса на сайте	IT специалист	В течение 1 дня после утверждения
	Подготовка и размещение новостей о ходе реализации проектов. Рассылка новостей о проектах по СМИ (на основе мониторинга и сводного плана)	Ассистент IT специалист	еженедельно
	Размещение информации на сайте об итогах реализации проектов	IT специалист	В течение 3 дней после завершения конкурса
Завершение конкурса			
	Составление сводного финансового и содержательного отчета для доноров	Менеджер, бухгалтер	

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

	Подготовка и проведение публичной презентации результатов	Менеджер, Ассистент	
	Архивация документов по конкурсу	Ассистент	

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.1

Использовано положение о конкурсе, проведенном Фондом САФ при поддержке Благотворительного фонда компании «Амвей»

ПОЛОЖЕНИЕ

об открытом Конкурсе проектов некоммерческих организаций, проводимом в рамках благотворительной программы «С любовью к детям»

О конкурсе

В рамках реализации благотворительной программы «С любовью к детям» (далее – «Программа»), реализуемой совместно и при поддержке **Благотворительного фонда компании «Амвэй» «В ответе за будущее»** Фонд поддержки и развития филантропии «КАФ» (далее – «КАФ») проводит открытый конкурс проектов «С любовью к детям» (далее – «Конкурс»).

Цель программы

Способствовать профилактике вторичного сиротства, гармонизации детско-родительских отношений **в приемных семьях**³, развитию служб сопровождения приемных семей.

Цель конкурса

Выявить и предоставить финансовую поддержку лучшим проектам некоммерческих организаций (в том числе, государственных, муниципальных, общественных), направленным на развитие служб, осуществляющих сопровождение приемных семей.

Под службой сопровождения приемных семей в рамках данного конкурса понимается междисциплинарная команда специалистов, оказывающая приемным семьям профессиональную поддержку для улучшения детско-родительских отношений, помощи в период кризисов, преодоления проблем в развитии ребенка.

Предполагается предоставить поддержку проектам некоммерческих организаций из разных регионов России.

Целевая группа проектов: приемные семьи с детьми от 0 до 18 лет.

³ В настоящем Положении под термином **«приемная семья»** понимается семья, принявшая ребенка на воспитание в любой долгосрочной форме устройства, предусмотренной Законом (усыновление (удочерение), принятие под опеку или попечительство, принятие в приемную семью, в патронатную семью)

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Деятельность по проектам

Деятельность должна быть направлена на решение нескольких задач из следующего списка:

- повышение родительской компетентности,
- укрепление психологического ресурса родителей,
- улучшение детско-родительских отношений,
- преодоление кризисных ситуаций в семьях,
- организация помощи родителям для преодоления проблем в развитии ребенка.

В рамках Конкурса будет предоставлена финансовая поддержка организациям, занимающимся профессиональным сопровождением приемных семей на системной, а не проектной основе (регулярно, а не эпизодически – в рамках отдельных профинансированных проектов). Целевая группа – приемные семьи – должна быть основной или одной из основных целевых групп организации.

Деятельность по проекту может включать повышение квалификации специалистов, работающих в службах по сопровождению приемных семей. Такие расходы не могут превышать 10% бюджета проекта для российских организаций.

По проекту может быть закуплено оборудование для работы служб, которые ведут профессиональное сопровождение приемных семей, в том числе оборудование помещений для проведения занятий с приемными семьями и детьми. Оборудование можно устанавливать только в помещениях, принадлежащих организациям по праву собственности или долгосрочной аренды.

Преимущество будет отдано проектам, в которых:

- целевыми группами проекта являются:
 - опекуны, не прошедшие Школу приемных родителей;
 - семьи, в которых возраст приемных детей от 12 до 16 лет;
 - семьи, взявшие детей с ОВЗ (ограниченными возможностями здоровья);
 - семьи, принявшие в семью сиблингов (родных братьев и/или сестер).
- четко описан продуманный механизм вовлечения приемных семей в деятельность по проекту;
- продемонстрировано профессиональное знание целевых групп, обоснованы их потребности и особенности работы с ними;
- в деятельность по проекту включены специалисты, имеющие дополнительное образование и практический опыт работы с приемными семьями;
- бюджетные учреждения предлагают деятельность, которая качественно улучшает или расширяет услуги для приемных семей по сравнению с их деятельностью в рамках бюджетного финансирования.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Ограничения видов деятельности по проектам

В рамках Конкурса **не поддерживаются** следующие виды деятельности по проектам:

1. Деятельность, направленная на отбор и подготовку кандидатов в заещающие родители, а также подготовку детей к устройству в семью (**ограничение применимо только для российских организаций**).
2. Деятельность, направленная на создание новых служб помощи приемным семьям, а также деятельность по помощи временным приемным семьям (гостевая семья и т.п.)
3. Культурно-досуговая деятельность.

География Конкурса

Конкурс проводится на всей территории Российской Федерации.

Участники Конкурса

К участию в Конкурсе приглашаются некоммерческие организации (в т.ч. государственные, муниципальные и иные некоммерческие организации), зарегистрированные и осуществляющие свою деятельность в Российской Федерации.

В Конкурсе **не могут** принимать участие:

- религиозные организации;
- политические партии и общественные объединения политической направленности;
- органы государственной власти РФ и субъектов РФ;
- **казенные учреждения.**

В рамках Конкурса не поддерживаются:

- проекты, предусматривающие **деятельность, не соответствующую уставным целям и уставной деятельности организации-заявителя;**
- проекты, направленные на поддержку и/или участие в предвыборных кампаниях;
- проекты, содержащие элементы экстремистской деятельности и/или направленные на изменение основ государственного строя России;
- текущая деятельность организации, не связанная с реализацией проекта;
- коммерческие проекты, предполагающие извлечение прибыли;
- академические (научные) исследования;
- расходы, связанные с поездками (командировки, обучение) за пределы Российской Федерации (для организаций, зарегистрированных в РФ). Расходы, связанные с поездками (командировки, обучение) за пределы Российской Федерации;
- проекты, предусматривающие предоставление грантов и/или иных безвозмездных целевых поступлений (пожертвований, средств на осуществление благотворительной деятельности и др.) другим организациям;
- расходы на капитальное строительство и капитальный ремонт;

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

- проекты, предусматривающие проведение одного отдельного мероприятия (фестиваля, одного специального праздника и т.д.);
- проекты, предусматривающие предоставление прямой адресной материальной или медицинской помощи физическим лицам.

Источники финансирования Конкурса, размер финансирования и продолжительность проектов

Основным источником финансирования Конкурса являются денежные средства, пожертвованные **Благотворительным фондом компании «Ам-вэй» «В ответе за будущее»** на реализацию Программы.

Фонд финансирования проектов составляет не более **27 000 000 (двадцати семи миллионов) рублей**.

Каждому победителю Конкурса будет оказана поддержка (целевое поступление-пожертвование в денежной форме) для реализации поданного на Конкурс проекта.

Размер финансирования одного проекта может быть в пределах **от 500 000 до 1 500 000 рублей**. **Срок реализации проекта** должен быть **не менее 8 и не более 10 месяцев**.

В исключительных случаях по решению основного донора Программы финансирование проекта может быть увеличено, т.е. превышать 1 500 000 рублей.

Условия участия в Конкурсе

Форма проведения – открытый конкурс предусматривает участие в Конкурсе неограниченного числа организаций, подходящих под условия Конкурса и подавших заявку в соответствии с условиями и требованиями Конкурса.

Организация-заявитель и проект должны соответствовать требованиям, указанным в настоящем Положении.

Сроки проведения основных этапов Конкурса

8 февраля 2016	Объявление Конкурса
23 марта 2016	Окончание приема заявок
не позднее 1 июня 2016	Объявление результатов Конкурса
не ранее 1 августа 2016	Начало реализации проектов некоммерческих организаций
не позднее 31 мая 2017	Окончание проектов

Условия участия в Конкурсе и порядок предоставления заявок

Для участия в Конкурсе организации предоставляют следующие документы:

1. Форму заявки (Приложение №1 к настоящему Положению), оформленную в соответствии с требованиями настоящего Положения **в форма-**

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

те Word. Объем заполненной формы должен составлять не более 20 стр., размер шрифта не менее Agial 10. Программы тренингов и резюме специалистов отдельными приложениями не высылаются, все должно находиться в одном файле формы заявки, резюме должны быть краткими, одно – не более 0,5 страницы

2. Бюджет проекта по форме КАФ (Приложение №2 к настоящему Положению) **в формате Excel**

3. Копию Устава организации **(в одном файле) в формате PDF или JPG**

4. Письмо поддержки (только одно) со стороны региональных/местных органов власти и управления **в формате PDF или JPG**

Названные документы предоставляются в КАФ **по электронной почте в электронном виде** (4 отдельных файла, размер каждого файла не должен превышать **2 мегабайт**) на адрес deti@cafrussia.ru. Все документы должны быть хорошо читаемы.

Все документы предоставляются **в одном письме** и только в указанных в Положении **форматах**. К рассмотрению принимается только **полный пакет документов**. Информация, присланная через ссылки для скачивания в Интернете, **приниматься не будет**.

На Интернет-сайте фонда «КАФ» в разделе «Программа «С любовью к детям» http://www.cafrussia.ru/page/programma_s_lyubovyu_k_detyam можно скачать электронные версии документов, необходимых для участия в Конкурсе (Пакет документов для участия в Конкурсе), а именно:

- Положение о Конкурсе.
- Форма заявки
- Форма бюджета

Материалы, присланные на Конкурс, не рецензируются и не возвращаются.

Внимание! Одна организация может представить на Конкурс только одну заявку.

Окончание срока приема заявок – 23 марта 2016 года 18.00 (по московскому времени).

Датой поступления заявки считается дата (и время) ее получения «КАФ».

Отбор победителей Конкурса

В целях обеспечения прозрачности процесса принятия решений о финансировании и соблюдения принципа коллегиальности, заявки, поступившие в рамках данного Конкурса, рассматриваются независимым Экспертным Советом. Деятельность Экспертного Совета регламентируется Положением об Экспертном Совете.

Все заявки, поступившие на конкурс, рассматриваются КАФ на предмет соответствия формальным критериям, изложенным в данном Положении. Заявки, соответствующие формальным критериям, передаются для рассмотрения Экспертным Советом Конкурса.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Заседания Экспертного Совета являются закрытыми. Состав Экспертного Совета не разглашается. Экспертный Совет вправе не комментировать принятые решения.

Экспертный совет рекомендует лучшие проекты для финансирования.

Окончательное решение о выборе победителей конкурса принимает донор программы.

Критерии оценки заявок

Заявки, поступившие на Конкурс, будут оцениваться по следующим критериям:

Формальные критерии

- Соответствие проекта требованиям по оформлению заявки, включая оформление бюджета.

- Наличие электронной копии Устава организации и **соответствие деятельности по проекту положениям Устава организации.**

- Наличие письма поддержки организации/проекта со стороны региональных/местных органов власти и управления.

- Организация занимается сопровождением приемных семей не менее 3-лет (критерий применим только для российских организаций)

- Соответствие проекта условиям Конкурса, указанным целевым группам:

- в проекте должен быть описан механизм привлечения приемных семей для участия в проекте

- должно быть ясно указано и обосновано запланированное количество участников проекта (приемных семей, детей, родителей)

- проект должен содержать описание методов, применяемых в работе с целевыми группами

- Наличие резюме исполнителей проекта, работающих с целевыми группами, с описанием дополнительного образования и достаточного опыта работы по теме конкурса.

Если заявка не соответствует одному или нескольким формальным критериям, она не передается на рассмотрение Экспертного Совета.

Критерии отбора заявок Экспертным советом для финансирования

- Организация обладает достаточными ресурсами для осуществления запланированной деятельности (высокая квалификация и опыт работы специалистов, наличие помещения, части собственного оборудования и т.п.)

- Предложенные в проекте виды деятельности позволяют достичь цели проекта и программы

- Наличие апробированных и показавших результативность методов работы и описание их использования в работе с конкретной целевой группой

- Предполагаемые результаты проекта реально достижимы

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

■ Обоснованность бюджета и соответствие расходов по проекту запланированной деятельности.

Организации-победители получают письменные рекомендации экспертов, входящих в состав Экспертного совета, и дорабатывают проекты в соответствии с этими рекомендациями.

Победители конкурса предоставляют в КАФ электронные копии следующих документов:

Российские организации:

1. Устав организации.

Последняя версия Устава, действующего на момент подачи документов, включая первую (титულную) и последнюю страницы, содержащие отметки регистрирующего органа.

2. Выписка из ЕГРЮЛ выданная не ранее, чем за 1 месяц до даты объявления Конкурса.

3. Документ, подтверждающий полномочия руководителя организации или иного лица, которое полномочно подписывать договор.

В качестве такого документа могут выступать, например, протокол общего собрания членов организации, приказ о назначении и др.

4. Письмо банка об открытии счетов организации.

Письмо должно быть оформлено на фирменном бланке банка и заверено подписью и печатью уполномоченного представителя банка.

Бюджетные учреждения предоставляют Справку о банковских реквизитах организации, выданную уполномоченным органом

5. Отчет в Минюст России за предшествующий год с отметкой о вручении госоргану (или отправлении почтой) либо письмо о продолжении деятельности.

Отчет не предоставляется государственными и муниципальными организациями и иными организациями, на которые не возложена обязанность по предоставлению названного отчета.

6. Письмо за подписью руководителя организации, подтверждающее актуальность, подлинность и достоверность предоставленных документов с указанием их перечня.

Внимание! Победители направляют названные документы по электронной почте в электронном (сканированном) варианте в формате PDF или JPG (размер каждого файла – не должен превышать 2 мегабайта).

КАФ осуществляет юридическую экспертизу всех предоставленных документов, в ходе которой может возникнуть необходимость в получении дополнительных документов. Организация-победитель обязуется в разумный срок предоставить иные дополнительные документы (по запросу).

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Копии документов являются необходимым условием для предоставления целевого поступления-пожертвования. В случае если организация-победитель отказывается представить необходимые документы, договор целевого поступления-пожертвования не заключается.

Объявление победителей

Все организации, победившие в Конкурсе, будут уведомлены по электронной почте или по телефону о результатах Конкурса в течение 3 (трех) рабочих дней, начиная со дня объявления победителей.

Порядок заключения договоров с победителями Конкурса

С организациями–победителями Конкурса, предоставившими все необходимые в соответствии с настоящим Положением документы, будут заключены договоры целевого поступления – пожертвования.

Порядок изменения условий или отмены Конкурса

В случае необходимости внести изменения в Положение о Конкурсе, такие изменения будут внесены. Такие изменения могут быть внесены в Положение о Конкурсе в первой половине срока, предусмотренного для приема заявок. Новая редакция Положения о Конкурсе будет вывешена на сайте www.cafrussia.ru. Отмена Конкурса по причине действия непреодолимой силы и/или прекращения финансирования может произойти на любом этапе проведения Конкурса, отмена Конкурса по иным причинам может произойти только на этапе приема и регистрации заявок.

Конкурс признается несостоявшимся, если зарегистрировано менее трех заявок, отвечающих всем требованиям Положения о Конкурсе.

Результаты Конкурса

Результаты Конкурса **будут опубликованы на Интернет-сайте www.cafrussia.ru не позднее 1 июня 2016.**

Фонд поддержки и развития филантропии «КАФ» оставляет за собой право использовать информацию, полученную в рамках реализации Конкурса, с целью накопления и передачи опыта, в исследовательских и статистических целях.

По всем вопросам, связанным с участием в конкурсе, организации могут получать консультации у руководителя программ Фонда «КАФ» Ирины Ерза по электронной почте deti@cafrussia.ru или по телефону в г. Москве (495) 792 59 29 **с 10 февраля по 18 марта 2016 года.**

Приложение №1 – Форма заявки (Россия).

Приложение №2 – Бюджет проекта.

Ждем Ваших заявок!

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение №1 к положению о конкурсе

Регистрационный номер заявки	
-------------------------------------	--

Запись в этом поле производится менеджером программы

Благотворительная программа
«С ЛЮБОВЬЮ К ДЕТЯМ»

ФОРМА ЗАЯВКИ (2016 год)

Населенный пункт, в котором находится организация <i>(город/область или село/район/область)</i>	
Организация-заявитель <i>полное наименование организации, которая подает заявку, с указанием организационно-правовой формы</i>	
Название проекта <i>не более одного предложения</i>	
Руководитель проекта Ф.И.О. <i>полностью, должность в организации</i>	
Краткое описание предлагаемой по проекту деятельности <i>(целевая группа проекта, основные методы и технологии работы с целевой группой) объем – не более 70 слов</i>	
Запрашиваемая сумма (в рублях)	
Продолжительность реализации проекта <i>(количество месяцев цифрами – не менее 8 и не более 10)</i>	
Начало и окончание проекта <i>(не ранее 1 августа 2016, не позднее 31 мая 2017)</i>	

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

РАЗДЕЛ 1

ИНФОРМАЦИЯ О ЗАЯВИТЕЛЕ

Контактная информация организации-заявителя

Наименование организации			
Адрес организации <i>+ индекс</i>	Фактический:		
	Почтовый:		
	Юридический:		

Телефон(ы) <i>+код города</i>		Мобильный телефон руководителя проекта	
---	--	---	--

Электронная почта руководителя проекта		Интернет-страница	
---	--	--------------------------	--

Ф.И.О. и должность руководителя организации	
--	--

Ф.И.О. бухгалтера, который будет отвечать за финансовую деятельность по проекту	
--	--

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Банковские реквизиты организации-заявителя

Название организации-получателя платежа

(как указывается в платёжных поручениях)

ИНН и КПП

Рублёвый расчётный счёт организации

Банк получателя

Отделение банка *если есть*

Город

Корреспондентский счёт

БИК

КБК *(для бюджетных организаций)*

ОКТМО *(для бюджетных организаций)*

Информация о деятельности организации-заявителя

объем этого подраздела – не более 1 страницы

- Цели и задачи организации
- Перечислите основные целевые группы, которым оказывает помощь организация
- Деятельность организации, связанная с темой Конкурса

С какого момента (месяц, год) вы осуществляете работу по сопровождению приемных семей	Укажите название подразделения , которое работает с приемными семьями (если такое имеется)	Какие услуги, кроме индивидуальных консультаций получают семьи	Количество приемных семей , которые получили эти услуги за 2015 год

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

■ **Опыт организации в реализации проектов**

Укажите, какие проекты были реализованы организацией в период с января 2014 года по настоящее время

Цель проекта	Источник финансирования	Сумма

■ **Количество штатных сотрудников организации, работающих по теме конкурса**

■ **Ресурсы организации-заявителя**

Перечислите, какие ресурсы для выполнения проекта имеет ваша организация, например, подготовленные методические материалы, специалисты с соответствующим опытом работы, программное обеспечение; укажите, какое помещение принадлежит организации, каким оборудованием вы располагаете и т.д.

РАЗДЕЛ 2

ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

1. Актуальность проекта (объем этого подраздела – не более половины страницы).

Пожалуйста, изложите потребности целевой группы, работа с которой будет проводиться в рамках проекта. А также ситуацию в конкретном городе, районе, где будет проводиться проект (статистика по семейному устройству и возвратам, если владеете информацией и т.п.)

2. Цель и задачи проекта

3. Что планируется сделать в ходе проекта

3.1 Целевая группа –

Опишите группу родителей и детей, на которых будет направлена работа по проекту.

Укажите ожидаемое количество детей, родителей и семей (три числа).

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

3.2. Доступность целевой группы

Опишите ваше видение, почему родители/дети будут посещать проводимые в рамках проекта занятия, мероприятия, что вы планируете предпринять, чтобы это произошло.

Например, укажите, на какой территории живут семьи, как они получают от вас информацию о возможности участия в проекте, какие организации они регулярно посещают, с кем из представителей этих организаций установлены контакты и т.п.

3.3. Механизм реализации проекта ЭТО ОСНОВНОЙ РАЗДЕЛ ВАШЕЙ ЗАЯВКИ!

Информация, представленная в данном разделе, должна быть достаточной для проведения экспертной оценки, раздел необходимо детально расписать.

Опишите, что конкретно планируется сделать в ходе проекта, каковы методы работы с целевой группой. Если в проекте планируется проведение тренингов, семинаров, других занятий для семей (родителей / детей), опишите их подробно. Укажите длительность, предполагаемое количество участников каждого вида мероприятий, квалификацию ведущих, можно приложить предварительную программу (если имеется).

Образовательные программы, тренинги для приемных родителей и детей описывается в этом разделе.

3.3.1 Для бюджетных учреждений

Опишите отличия деятельности по проекту от деятельности в рамках бюджетного финансирования (как предлагаемая по проекту деятельность качественно улучшает или расширяет услуги для приемных семей по сравнению с вашей основной деятельностью)

3.4. Обучение специалистов в рамках проекта

3.4.1 Повышение квалификации сотрудников проекта за счет средств проекта

Информацию об обучении специалистов необходимо предоставить в виде таблицы

Тема обучения предварительная	Специалисты проекта, которые учатся (количество, специализация) <i>Психолог (-и), социальный педагог и т.д.</i>	Организация (или тренер), кто проводит обучение	Сроки (ориентировочные) <i>месяц, год</i>

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

3.4.2 Обучение силами сотрудников проекта внешних специалистов
(специалисты органов опеки, сотрудники партнерских организаций и т.п.) Таблица.

Тема обучения предварительная	Специалисты, которые учатся (количество, специализация)	Кто проводит обучение	Сроки (ориентировочные) месяц, год

3.5 План-график реализации проекта

Перечислите последовательно описанные выше мероприятия и укажите предполагаемые сроки их проведения

Примечание:

август месяц можно включить в план и бюджет проекта, предварительно четко оценив возможности сотрудников и целевой группы участвовать в работе летом.

Месяц, год	Виды деятельности, мероприятия

4. Ожидаемые результаты проекта (качественные и количественные)

Опишите конкретные результаты, достижения которых вы ожидаете от реализации проекта

Показатели для оценки результативности проекта

Укажите методы и показатели (индикаторы), которые вы будете использовать для оценки успешности проекта, опишите, как результаты проекта могут быть измерены (оценены)

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

РАЗДЕЛ 3

ИНФОРМАЦИЯ О СОТРУДНИКАХ ПРОЕКТА

Состав и обязанности сотрудников проекта

Заполните таблицу о каждом из основных участников проекта, включая привлекаемых специалистов

№	Ф.И.О.	Основное место работы и занимаемая должность	Должность в проекте	Основные обязанности по проекту
1				
2				
...				

Описание опыта работы и квалификации основных участников проекта

(краткие резюме, не более 0,5 стр. на каждого специалиста)

■ Ф.И.О.

■ квалификация участника в соответствии с характером обязанностей, которые он (она) выполняет по проекту; образование, **дополнительное образование и опыт работы** в сферах, связанных с тематикой данного конкурса.

РАЗДЕЛ 4

БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

Форма для заполнения бюджета проекта представлена в формате Excel (**Приложение №2** к Положению о конкурсе).

Комментарии к бюджету

В данном разделе необходимо представить обоснование запрашиваемых средств по тем статьям расходов, которые недостаточно детально представлены в бюджете проекта.

Благодарим Вас за участие в Конкурсе!

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 2.2

Пример положения о конкурсе, проведенном ПАО «ГМК «Норильский никель»



НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ

ПОЛОЖЕНИЕ О КОНКУРСЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

ПАО «ГМК «Норильский никель» (далее – Компания) объявляет Конкурс социальных проектов (далее – Конкурс) благотворительной программы «МИР НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ».

Администрирование Конкурса осуществляют Управление благотворительных программ Департамента социальной политики Компании, Управление благотворительных программ Заполярного филиала Компании и Управление региональных проектов АО «Кольская горно-металлургическая компания».

ЦЕЛЬ КОНКУРСА

Поддержка общественных инициатив и создание условий для устойчивого развития регионов присутствия.

ГЕОГРАФИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ

Красноярский край – г. Норильск и Таймырский Долгано-Ненецкий район.
Мурманская область – г. Мончегорск, Печенгский район.

ГРАНТОВЫЙ ФОНД КОНКУРСА

Грантовый фонд Конкурса – **100 млн. рублей**

НОМИНАЦИИ КОНКУРСА

ПОЛЮС ДОБРА

Проекты, направленные на развитие волонтерского движения и социальной поддержки наименее защищенных слоев населения: граждан пожилого возраста, людей с ограниченными физическими возможностями, детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

Сумма гранта – не более 700 тыс. руб.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

ПОЛЮС БУДУЩЕГО

Проекты, направленные на внедрение новых методик и технологий работы с детьми, подростками и молодежью: развитие социальных компетенций, поддержка научно-технического творчества, профориентационная работа.

Сумма гранта – не более 1000 тыс. руб.

ПОЛЮС ГОРОДА

Проекты, направленные на модернизацию и реконструкцию учреждений образования, молодежной политики, физической культуры и спорта в целях повышения уровня и качества предоставляемых услуг, а также благоустройство дворов, детских и спортивных площадок как пространств общественной активности.

Сумма гранта – не более 5000 тыс. руб.

ПОЛЮС ВОЗРОЖДЕНИЯ

Проекты, способствующие сохранению и возрождению культурного наследия, развитию творческого потенциала и различных видов искусства, созданию новых форм досуга.

Сумма гранта – не более 1000 тыс. руб.

ПОЛЮС ЭНЕРГИИ

Проекты, направленные на пропаганду здорового образа жизни, создание условий для развития физической культуры и массового спорта, внедрение новых форматов спортивных мероприятий и увлечений для детей и взрослых.

Сумма гранта – не более 1000 тыс. руб.

ПОЛЮС СЕВЕРА

Данное направление реализуется по двум номинациям:

- проекты, направленные на формирование экологической культуры и пропаганду ответственного поведения в сфере экологии и защиты окружающей среды, создание практической площадки для детей и молодежи, проведение акций по благоустройству и озеленению.

Сумма гранта – не более 500 тыс. руб.

- проекты, направленные на развитие эколого-просветительской деятельности и познавательного арктического туризма, проведение исследований на территории особо охраняемых природных территориях (ООПТ), проведение мероприятий по мониторингу и сохранению численности редких и исчезающих видов животных.

Сумма гранта – не более 5000 тыс. руб.

ПОЛЮС РОСТА

Проекты, направленные на организационное развитие НКО в целях повышения качества предоставляемых услуг.

Сумма гранта – не более 500 тыс. руб.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

NEW ПОЛЮС

Проекты, способствующие развитию инициативы и активной гражданской позиции детей и подростков.

Проекты разрабатываются и реализуются детскими и подростковыми командами на безвозмездной основе. Заявка подается от НКО или муниципальных учреждений.

Сумма гранта – не более 100 тыс. руб.

УЧАСТНИКИ КОНКУРСА

К участию в Конкурсе приглашаются зарегистрированные в Российской Федерации:

- некоммерческие организации и объединения
- государственные и муниципальные учреждения

Заявки от религиозных организаций, политических объединений и партий, коммерческих организаций не принимаются.

УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ

Организация может подать не более одной заявки в одну номинацию.

Организации направляют Заявку в соответствии с установленной формой (Приложение №1).

Заявка предоставляется в печатном и электронном виде в сроки и по адресам, указанным в разделе **КОНСУЛЬТАЦИИ И КОНТАКТЫ**.

К заявке на конкурс необходимо приложить следующие документы:

- свидетельство о государственной регистрации организации-заявителя
- устав организации-заявителя
- рекомендательные/гарантийные письма от партнеров, подрядчиков и т.д. (желательно)

Все указанные документы организация-заявитель предоставляет в виде копий, заверенных подписью руководителя и печатью организации.

Проекты, не соответствующие требованиям к оформлению заявки, к участию в конкурсе не допускаются.

Компания оставляет за собой право использовать в открытых источниках материалы, представленные на конкурс.

ОГРАНИЧЕНИЯ КОНКУРСА

Срок реализации проекта

Максимальный срок реализации проектов – 12 месяцев.

Начало реализации 1 марта 2016 г., окончание не позднее 1 марта 2017 г.

Соотношение статей бюджета:

■ **удельный вес каждой статьи не превышает 30% от общего бюджета:** ремонт, оборудование, расходные материалы и пр.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

- размер собственного вклада организации-заявителя и привлеченного из других источников должен составлять не менее 25% от запрашиваемой суммы гранта

Исключения:

- заработная плата и гонорары (включая налоги) + административные расходы не более 30% от общего бюджета
- типографские расходы – до 10%

Не поддерживаются проекты, деятельность и расходы по которым направлены на:

- поддержку и/или участие в избирательных кампаниях
- поддержку текущей деятельности организации (заработная плата, аренда офиса, расходы на оборудование офисов и покупку офисной мебели)
- прямую гуманитарную и иную материальную помощь, а также расходы на оказание экстренной медицинской помощи отдельно взятым лицам
- вручение денежных премий за участие в мероприятиях проекта
- издание книг и производство CD-дисков, разработка интернет-сайтов (если отсутствует иная деятельность по проекту)
- академические исследования
- коммерческие проекты

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРОЕКТОВ

Проекты, поступившие на Конкурс, оценивают независимые эксперты.

При рассмотрении заявок Экспертный совет руководствуется следующими критериями:

Актуальность и реалистичность проекта, конкретный и значимый результат:

- наличие сформулированной и обоснованной проблемы
- цели и задачи соответствуют решаемой проблеме
- измеримость и конкретность ожидаемых результатов
- перспективы дальнейшего самостоятельного развития проекта

Степень разработанности проектной идеи:

- оптимальность выбранной стратегии для достижения цели
- новизна и оригинальность проекта
- наличие анализа рисков и угроз, а также мер по их преодолению
- наличие индикаторов (количественных и качественных), по которым возможно определить эффективность проекта

Экономическая эффективность проекта:

- соотношение затрат и результатов проекта
- завышенная стоимость товаров и услуг
- привлечение средств из других источников на реализацию или развитие проекта

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Квалификация исполнителей проекта:

- опыт работы штатных и привлеченных сотрудников по проблематике проекта
- привлечение волонтеров и их роль в проекте
- наличие партнеров и их роль в проекте

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОБЕДИТЕЛЕЙ И ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ

По итогам экспертизы формируется рейтинговый список проектов на основании выставленных баллов.

Организации, проекты которых попали в первые 50% рейтингового списка, объявляются финалистами и дорабатывают проекты в соответствии с рекомендациями экспертов в установленные сроки.

По результатам доработки Экспертный совет определяет победителей Конкурса.

КАЛЕНДАРЬ КОНКУРСА

2015 год	
14 сентября 2015 г.	Старт Конкурса, пресс-релиз на официальном сайте Компании http://www.nornik.ru/
14-22 сентября 2015 г.	Презентации Конкурса Практикум по заполнению проектных заявок
14 сентября–9 ноября 2015 г.	Разработка проектов, консультации участников, прием заявок
9 ноября 2015 г. до 17.00 час.	Завершение приема заявок
до 13 ноября 2015 г.	Техническая экспертиза заявок
16–27 ноября 2015 г.	Оценка проектов экспертами
30 ноября 2015 г.	Публикация рейтинга проектов на сайте
1-11 декабря 2015 г.	Доработка проектов финалистами
11 декабря 2015 г. до 17.00 час.	Прием проектов финалистами
14-24 декабря 2015 г.	Экспертный совет
25 декабря 2014 г.	Объявление победителей
февраль 2016 г.	Тренинг по управлению и продвижению проектов для победителей Тренинг «Работа над ошибками» для участников Конкурса
до 1 марта 2016 г.	Заключение договоров с победителями
1 марта 2016 г.–1 марта 2017 г.	Реализация проектов победителями
по отдельному графику	Прием содержательных и финансовых отчетов о реализации проектов

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ С ПОБЕДИТЕЛЯМИ

Заключение договора на финансирование проектов победителей происходит после официального объявления победителей на сайте Компании.

Реализация проектов осуществляется на основании заключенного договора между Компанией и организациями-победителями.

Для заключения договора организации-победителю необходимо предоставить оригиналы или заверенные копии:

- учредительных документов (устав, свидетельство о государственной регистрации и др.)
- лицензии, патенты и т.п. – при заключении договоров о выполнении работ, оказании услуг и т.п., требующих в соответствии с действующим законодательством наличия соответствующего разрешения
- выписки из решения органа управления организации-заявителя, к компетенции которого уставом отнесен вопрос об избрании (назначении) единоличного исполнительного органа (директора, генерального директора)
- доверенности на заключение договора (в случае, если договор подписывается не единоличным исполнительным органом организации-заявителя)
- бухгалтерского баланса с отметкой налогового органа на последнюю отчетную дату
- банковские реквизиты организации (справка из банка)

ТРЕБОВАНИЯ К ОТЧЕТНОСТИ ПО ПРОЕКТУ

Победители Конкурса должны предоставлять содержательные и финансовые отчеты по реализации проекта.

Содержательный отчет включает перечень работ, мероприятий и результаты за отчетный период. Финансовый отчет содержит информацию о расходах по проекту, копии финансовых документов за отчетный период.

Промежуточные отчеты предоставляются в середине реализации проекта, а итоговые не позднее одного месяца после завершения проекта.

КОНСУЛЬТАЦИИ И КОНТАКТЫ

Консультации по участию в Конкурсе, а также прием заявок осуществляется по следующим адресам:

(Адреса и контакты)

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение №1 к положению о конкурсе

ЗАЯВКА НА УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ

РАЗДЕЛ I	КАРТОЧКА ПРОЕКТА	
<i>Регистрационный номер заявки</i>	<i>(заполняется сотрудником компании)</i>	
Номинация		
Название проекта		
Организация-заявитель		
Руководитель проекта		
<i>Фамилия</i>		
<i>Имя</i>		
<i>Отчество</i>		
<i>Должность в организации</i>		
<i>Телефон</i>		
<i>e-mail</i>		
Территория реализации проекта		
Финансовое обеспечение проекта	<i>Запрашиваемая сумма (в руб.)</i>	<i>Полная стоимость проекта (в руб.)</i>
Продолжительность проекта	<i>Начало реализации проекта</i>	<i>Окончание реализации проекта</i>
Краткое описание проекта	<i>Опишите суть, участников и предполагаемый результат проекта (объем – 3-5 предложений)</i>	
Партнеры проекта	<i>Опишите организации (название) и их вклад в реализацию вашего проекта *подрядчики, которые оказывают услуги за денежные средства, – это не партнеры!!!</i>	
РАЗДЕЛ II	ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ-ЗАЯВИТЕЛЕ	
Организация-заявитель		
Юридический адрес		
Фактический адрес		
Телефон/факс (+ код города),		

электронный адрес (e-mail)	
Банковские реквизиты	
<i>Счет</i>	
<i>Наименование банка</i>	
<i>Кор/счет</i>	
<i>БИК</i>	
<i>ИНН</i>	
<i>КПП</i>	
Руководитель организации	
<i>Фамилия</i>	
<i>Имя</i>	
<i>Отчество</i>	
<i>Должность в организации</i>	
<i>Телефон</i>	
<i>e-mail</i>	
Бухгалтер организации	
<i>Фамилия</i>	
<i>Имя</i>	
<i>Отчество</i>	
<i>Должность в организации</i>	
<i>Телефон</i>	
<i>e-mail</i>	
Информация о деятельности организации:	
<i>Дата создания, миссия организации, основная деятельность</i>	<i>Объем не более 0,5 стр.</i>
<i>Основные достижения: реализованные акции и проекты</i>	<i>Объем не более 0,5 стр.</i>

Руководитель организации _____ (Ф.И.О.) _____ (подпись)

Главный бухгалтер _____ (Ф.И.О.) _____ (подпись)

М.П.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

РАЗДЕЛ III

ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

1. АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА (не более 0,5 стр.)

Проблема, на решение которой направлен проект. Разница между тем, как должно быть, и тем, как есть сейчас. Проект должен быть актуален для конкретной территории (город, район, двор и др.)

2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цель – для чего реализуется проект (социальная миссия).

Задачи – конкретные и измеримые шаги по достижению цели.

3. ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ ПРОЕКТА

Благополучатели – это те, на кого направлен проект. Почему выбрана данная целевая аудитория?

4. КОМАНДА ПРОЕКТА

Сотрудники организации и/или привлеченные специалисты, которые будут реализовывать проект: Ф.И.О., должность в организации, зона ответственности в проекте.

Как и из каких организаций будут привлекаться волонтеры и их роль в проекте?

Какую деятельность будут осуществлять партнеры проекта?

5. ОПИСАНИЕ И ПЛАН-ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Подробное описание деятельности по проекту (о чем проект?)

План-график реализации проекта разделить на три этапа:

I этап – например, презентация проекта для целевой группы, отбор участников, приобретение оборудования, ремонтные работы и т.д.

II этап – основные мероприятия проекта

III этап – например, подведение итогов проекта, презентация результатов проекта в местном сообществе (через СМИ, Интернет, специальные мероприятия), поиск возможностей для дальнейшей реализации проекта.

Так же в план-график мероприятий необходимо включить подготовку и предоставление промежуточного и итогового содержательных и финансовых отчетов.

№ п/п	Мероприятие	Дата	Ответственный
1.	Подготовительный этап		
1.1.			
1.2.			
2.	Основной этап		
2.1.			
2.2.			

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

3. Заключительный этап			
3.1.			
3.2.			

6. КЛЮЧЕВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПРОЕКТА (самые яркие, особо значимые события проекта, от 1 до 5 мероприятий)

Дата	Мероприятия	Место проведения	Участники (кто и кол-во)	Инструменты измерения результатов (фото, анкеты, рисунки и т.д.)

7. ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОЕКТА

Как будет происходить информирование целевой аудитории и общественности о реализации проекта (например, презентация проекта, публикации в СМИ, приглашение СМИ на мероприятия, размещение информации в социальных сетях).

8. РИСКИ ПРОЕКТА

Какие события или обстоятельства могут повлиять на ход реализации проекта, и как команда будет их преодолевать (можно представить в виде SWOT-анализа).

9. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Ожидаемые изменения, позитивная динамика в решении проблемы по итогам реализации проекта.

Количественные показатели: количество благополучателей, проведенных мероприятий и акций, рисунков, фотографий, собранной помощи (книги, одежда, корм для животных) и т.д.

Качественные показатели: социальный эффект от реализации проекта (измеримый с помощью анкет, интервью, фокус-групп, наблюдений).

10. ЧТО ДАЛЬШЕ?

Каким образом предполагается сохранить и расширить достижения данного проекта (после окончания). Предполагается ли тиражирование проекта?

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение №2

РАЗДЕЛ IV

БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

11. СВОДНАЯ ТАБЛИЦА

Статья расходов	Ограничения	Запрашиваемая сумма, в руб.	Собственный вклад и вклад партнеров, в руб., не менее 25% от запрашиваемой суммы	Всего, в руб.
Заработная плата и гонорары (включая налоги)	≤ 30%			
Административные расходы (банковские расходы, связь, аренда помещения, коммунальные услуги и т.д.)				
Командировочные и транспортные расходы	≤ 30%			
Оборудование (в т.ч. аренда)	≤ 30%			
Расходные материалы	≤ 30%			
Оплата услуг сторонних организаций	≤ 30%			
Типографские расходы	≤ 10%			
...				
ИТОГО:		00,00	00,00	00,00

11.2. Детализированная смета с пояснениями и комментариями.

В случае необходимости некоторые статьи можно исключить из бюджета или добавить новые.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

11.2.1. Оплата труда персонала и привлеченных специалистов

Должность в проекте	Сумма в месяц	Кол-во месяцев	Запраши- ваемая сумма	Собственный вклад и вклад партнеров	Всего
Руководитель проекта					
Бухгалтер проекта					
Специалист					
Привлеченные специалисты					
И т.д...					
Всего, в т.ч. НДФЛ:					
Страховые взносы:					
ИТОГО:					

Комментарий к бюджету (обязательно): необходимо обосновать затраты _____

11.2.2. Административные расходы

	Запрашиваемая сумма	Собственный вклад и вклад партнеров	Всего
<i>Аренда, коммунальные услуги</i>			
<i>Банковские расходы</i>			
Итого:			

Комментарий к бюджету (обязательно): необходимо обосновать затраты _____

11.2.3. Командировочные и транспортные расходы

	Запрашиваемая сумма	Собственный вклад и вклад партнеров	Всего
<i>Оплата услуг транспортной компании для доставки оборудования/перевозки участников мероприятий</i>			
Итого:			

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Комментарий к бюджету (обязательно): необходимо обосновать затраты _____

11.2.4. Оборудование

	Запрашиваемая сумма	Собственный вклад и вклад партнеров	Всего
<i>Оборудование – ТМЦ длительного использования (оргтехника, мебель и др.)</i>			
Итого:			

Комментарий к бюджету (обязательно): необходимо обосновать затраты _____

1.1.5. Расходные материалы

	Запрашиваемая сумма	Собственный вклад и вклад партнеров	Всего
<i>Материалы для ремонта, декоративно-прикладного творчества, канцелярские товары и др.</i>			
Итого:			

Комментарий к бюджету (обязательно): необходимо обосновать затраты _____

1.1.6. Услуги сторонних организаций

	Запрашиваемая сумма	Собственный вклад и вклад партнеров	Всего
<i>Строительные, ремонтные и монтажные (демонтажные) работы, дизайн и пр.</i>			
Итого:			

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Комментарий к бюджету (обязательно): необходимо обосновать затраты _____

1.1.7. Типографские расходы

	Запрашиваемая сумма	Собственный вклад и вклад партнеров	Всего
<i>Изготовление баннеров, печать дипломов и т.д.</i>			
Итого:			

Комментарий к бюджету (обязательно): необходимо обосновать затраты _____

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 2.3

Пример аннотированной формы заявки

ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА (Предоставьте подробную и ясную информацию по каждому из указанных ниже разделов)

1. Описание организации-заявителя.

Расскажите кратко об организации, подающей заявку. Сколько в ней сотрудников, консультантов, добровольцев? Какое помещение занимает организация и каким оборудованием она обеспечена? Какие проекты были выполнены организацией за последние три года? Что собой представляет ее деятельность, каков опыт работы организации в решении сходных проблем и выполнении подобных проектов, почему именно ваша организация наилучшим образом выполнит задачи проекта.

2. Описание проблемы её актуальность.

Здесь должна быть представлена обоснованная и написанная понятным языком картина сложившейся ситуации, которая побудила вас разработать данный проект. Подтвердите актуальность проблемы, если возможно, с помощью статистических данных и других объективных показателей. Кто и с какими результатами пытался ранее содействовать решению проблемы и что делается для ее решения сейчас? Почему именно ваша организация способна заняться данной проблемой или продолжать успешно ее решать?

3. Цели и задачи проекта.

Какова цель вашего проекта? Как ваш проект соотносится с долгосрочными задачами вашей организации? Какова целевая аудитория проекта или для кого он предназначен? Как будут выбираться участники мероприятий? Какие задачи (максимально конкретные) планируется решить в рамках представленного проекта?

4. Механизмы достижения поставленных целей.

В чем состоит ваша стратегия в решении указанных задач и почему выбрана именно она? Какие механизмы будут использоваться для реализации этой стратегии? Представьте этапы реализации проекта. Опишите, что будет сделано, кто будет осуществлять эти действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие будут привлечены ресурсы?

5. План-график реализации проекта

Составьте помесячный план-график реализации проекта. Опишите механизм распространения информации о проекте и его результатах. *Также в план-график мероприятий необходимо включить подготовку и предо-*

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

ставление промежуточного и итогового содержательных и финансовых отчетов.

6. Команда проекта

Пожалуйста, перечислите людей, занятых в организации и осуществлении вашего проекта, включая сотрудников организации и привлеченных специалистов. Укажите образование и опыт работы каждого из них. Обоснуйте необходимость участия в проекте каждого: укажите должностные обязанности и степень вовлеченности в проект всех участников. Если персонал по проекту еще не определен, укажите критерии подбора этого персонала. Сообщите, предполагаете ли вы участие добровольцев в проекте, кто они, их количество и функции. Есть ли организации – партнеры по данному проекту и какова их роль?

7. Риски проекта

Какие события или обстоятельства могут негативно повлиять на ход реализации проекта, что может помешать его успешному выполнению на каждом из этапов? Укажите, как команда намерена преодолевать возможные препятствия, минимизировать вероятные риски.

8. Ожидаемые результаты.

Каковы конкретные количественные и качественные результаты проекта и его мероприятий. Если в проекте предусмотрено изготовление печатной продукции, опишите, как и для кого она будет распространяться. Опишите, какие изменения произойдут в результате выполнения проекта (сравните с поставленными задачами).

9. Механизм оценки результатов проекта.

По каким показателям можно судить, что цели проекта достигнуты? Каким способом вы будете оценивать эффективность вашего проекта? Кто будет эту оценку проводить? Какие факторы, на ваш взгляд, будут способствовать успеху проекта? Оцените возможные риски и объясните, что может помешать его успешному выполнению?

10. Дальнейшее развитие проекта.

Каким образом предполагается сохранить и расширить достижения данного проекта (после окончания). Какие ресурсы для этого необходимы, возможно ли их мобилизовать и как?

11. Бюджет проекта

В этом разделе следует указать, какие средства Вам нужны для успешного выполнения проекта. Смета расходов разрабатывается организацией с учетом особенностей проекта и сводится потом по статьям расходов в соответствующие таблицы. Сводная таблица заполняется после составления де-

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

тализированной сметы и с учетом ограничений на величину каждой из статей расходов. Все расходы по каждому из разделов бюджета должны быть обоснованы: для чего они необходимы и как получается запрашиваемая сумма. При расчете оплаты труда укажите для каждого участника проценты рабочего времени, затрачиваемого на работу по проекту. Если какие-то расходы (или их часть) покрываются из других источников, то это должно быть обозначено как софинансирование и прокомментировано в смете.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 2.4

Пример положения об Экспертном совете конкурса, проведенного Фондом САФ при поддержке Благотворительного фонда компании «Амвей»

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ЭКСПЕРТНОМ СОВЕТЕ

Открытого конкурса проектов 2016 г. в рамках Программы «С любовью к детям»

Экспертный Совет (далее по тексту – «Совет» или «ЭС») – это коллегиальный орган Программы «С любовью к детям» (далее «Программа»), образованный в соответствии с Положением о Программе.

Цель Программы – способствовать профилактике вторичного сиротства, гармонизации детско-родительских отношений в приемных семьях, развитие служб сопровождения приемных семей.

Экспертный Совет создается на время проведения открытого Конкурса проектов некоммерческих организаций в рамках Программы «С любовью к детям» (далее – «Конкурс») для осуществления экспертной оценки проектов, участвующих в Конкурсе.

Основные задачи Экспертного Совета

- Рассмотреть представленные на Конкурс проекты и оценить их в соответствии с принятыми критериями отбора (См. Положение об открытом Конкурсе);

- На заседании ЭС сформировать список финалистов Конкурса и разработать экспертные рекомендации по доработке каждой заявки, включенной в список финалистов Конкурса. Экспертный совет рекомендует лучшие проекты для финансирования. Окончательное решение о выборе победителей конкурса принимает Донор программы

- Состав Экспертного Совета формируется Фондом поддержки и развития филантропии «КАФ» (далее – «фонд КАФ»). К участию в Экспертном Совете привлекаются независимые эксперты, имеющие опыт оценки некоммерческих проектов, специалисты в области психологии и педагогики, специалисты, имеющие собственный успешный опыт практической работы с детьми и семьями в области семейного устройства детей-сирот, представитель донора Программы.

- Услуги членов Экспертного Совета оплачиваются в соответствии с заключенными с ними договорами.

Количественный состав Экспертного Совета

- Общее количество членов Экспертного Совета не должно быть менее 3 (трех) человек, не включая Председателя ЭС.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

- Председателем Экспертного Совета назначается сотрудник фонда КАФ. В его функции входит общая координация заседания, разрешение конфликтных ситуаций и спорных вопросов. Председатель является членом ЭС, не имеет права голоса, но может принимать участие в обсуждении проектов.

- Секретарем Экспертного Совета назначается сотрудник фонда КАФ. В его функции входит ведение протокола заседания. Секретарь не является членом Экспертного Совета и не может участвовать в голосовании при принятии решений ЭС. В случае необходимости выполнение функций секретаря может взять на себя Председатель Экспертного Совета.

- Если член Экспертного Совета по любой из причин не может исполнять свои обязанности, фонд КАФ принимает решение о сокращении численного состава ЭС или о включении в него нового члена. В любом случае общее количество членов ЭС не должно быть менее 3 (трех) человек, не включая Председателя ЭС.

Порядок работы и принятия решений Экспертным Советом

- Срок проведения заседания Экспертного Совета определяется фондом КАФ в соответствии с графиком проведения Конкурса.

- Заседание Экспертного совета считается состоявшимся, если на нем присутствует не менее трех членов от его состава, не включая Председателя ЭС, присутствие которого на заседании ЭС является обязательным.

- Не менее чем за 10 (десять) календарных дней до проведения ЭС все члены ЭС получают заявки, по электронной почте. По желанию члена ЭС заявки могут быть предоставлены также в печатном виде. Члену ЭС предоставляется также оценочная форма и рекомендации по ее заполнению.

- Члены ЭС изучают материалы заявок, выставляют баллы по каждому проекту.

- Каждый член ЭС свободен в оценке проекта и может сформулировать особое мнение, если оно не совпадает с решением ЭС. Это мнение фиксируется в протоколе заседания ЭС и является неотъемлемой его частью.

- Решение считается принятым, если за него проголосовало большинство членов ЭС, имеющих право голоса.

- Решение ЭС о выборе финалистов Конкурса оформляется соответствующим протоколом и подписывается Председателем ЭС. Копия решения может быть передана по запросу донору Программы. Оригинал хранится в фонде КАФ.

- Возможность присутствия третьих лиц на заседаниях ЭС решается в каждом случае Председателем ЭС.

- Если член ЭС находится в профессиональных отношениях с организацией, которая подала заявку на получение финансирования в рамках Конкурса, то член ЭС должен проинформировать об этом Председателя ЭС. Независимые эксперты – члены ЭС не должны представлять интересы

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

какой-либо из организаций, подавшей заявку. Каждый эксперт – член ЭС подписывает заявление об отсутствии конфликта интересов. В случае возникновения конфликта интересов, определяемого в соответствии со статьей 27 Федерального закона «О некоммерческих организациях», член Совета, заинтересованный в принятии Советом определенного решения, обязан сообщить о своей заинтересованности председателю ЭС за три рабочих дня до начала заседания и не может принимать участие в обсуждении вопроса, по которому у него возникает конфликт интересов.

Процедура отбора заявок

- При принятии решения о выборе финалистов и рекомендации финансирования проекта в рамках Программы ЭС руководствуется критериями, указанными в Положении о Конкурсе.

- До начала заседания ЭС сотрудниками фонда КАФ проводится ранжирование проектов-заявителей по баллам, выставленным экспертами – членами ЭС по каждому проекту.

- Заявки обсуждаются на заседании ЭС в соответствии с рейтинговым списком. Если все эксперты – члены ЭС, читавшие заявку, не рекомендуют ее к финансированию, то заявка на ЭС не обсуждается.

- Содержание экспертных заключений и протокола заседания ЭС Конкурса является конфиденциальной информацией. В случае необходимости, такая информация может быть предоставлена для ознакомления донору Программы и контролирующим государственным органам по их требованию. Для иных лиц такая информация является закрытой.

Основные права и обязанности членов Экспертного Совета

- Ознакомиться с представленными для рассмотрения заявками, заполнить оценочную форму, выставить оценки в баллах, указать рекомендуется ли к финансированию данная заявка и представить устное заключение на общем заседании ЭС. Заявки обсуждаются непосредственно на заседании ЭС;

- Объективно рассматривать заявки, представленные на Конкурс, следуя Положениям о конкурсе и Программе; высоким этическим стандартам во всех случаях, связанных с выполнением указанных обязанностей;

- Соблюдать процедуры проведения заседаний ЭС, требования к написанию рекомендаций и заключений и действовать в рамках договоров, подписанных с каждым членом ЭС;

- Достичь согласованного решения в процессе дискуссии с другими членами Совета и принять коллективную ответственность за это решение;

- Следовать заявлению об отсутствии конфликта интересов;

- Не разглашать конфиденциальную информацию, связанную с работой ЭС.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 2.5

Примерный формат положения Конкурсной комиссии конкурса

ПОЛОЖЕНИЕ О КОНКУРСНОЙ КОМИССИИ

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о конкурсной комиссии (далее – Положение) определяет понятие, устанавливает цель, порядок формирования и деятельности конкурсной комиссии по выделению грантов некоммерческим неправительственным организациям на осуществление конкретных проектов в рамках конкурса [наименование конкурса].

1.2. Конкурсная комиссия является коллегиальным органом, создаваемым [наименование организации] с целью принятия решения о результатах [наименование конкурса].

1.3. В своей работе Конкурсная комиссия руководствуется нормами действующего законодательства, действующим Положением, а также иными нормативными документами, регламентирующими проведение конкурса.

2. Состав и порядок формирования конкурсной комиссии

2.1. В состав Конкурсной комиссии входят председатель, ответственный секретарь и другие члены Конкурсной комиссии.

2.2. Председатель Конкурсной комиссии избирается на организационном заседании Конкурсной комиссии.

2.3. Председатель Конкурсной комиссии ведет заседания Конкурсной комиссии, подписывает от её имени документы и представляет Конкурсную комиссию в СМИ.

2.4. Деятельность Председателя Конкурсной комиссии не оплачивается.

2.5. Ответственный секретарь Конкурсной комиссии также избирается на организационном заседании комиссии.

2.6. Ответственный секретарь Конкурсной комиссии проводит подготовку её заседания и принимает необходимые меры для уведомления всех членов Конкурсной комиссии о повестке дня, месте и времени проведения заседания Конкурсной комиссии, а также выполняет по поручению председателя Конкурсной комиссии иные необходимые организационные действия, обеспечивающие деятельность Конкурсной комиссии.

2.7. Число членов Конкурсной комиссии должно составлять не менее [n] человек. Персональный состав Конкурсной комиссии формируется преимущественно из числа специалистов, имеющих достаточный опыт деятельности в сфере [указывается сфера, которой посвящен конкурс]. Состав Конкурсной комиссии утверждается [указывается организация, объявляющая конкурс].

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

2.8. Членами Конкурсной комиссии не могут быть лица, прямо или косвенно заинтересованные в результатах конкурса (в том числе лица, представляющие претендентов, либо лица, состоящие в штате претендентов, а также лица, имеющие родственные связи среди данных лиц). Члены Конкурсной комиссии подписывают декларацию об отсутствии личной заинтересованности в результатах рассмотрения заявок.

3. Цели, задачи и порядок работы конкурсной комиссии

3.1. Главными целями работы Конкурсной комиссии являются соблюдение принципов законности, гласности, объективности и прозрачности конкурсных процедур, а также обеспечение равных условий участия в Конкурсе.

3.2. Основная задача Конкурсной комиссии: определить окончательный список победителей конкурса, основываясь на оценке проектов независимыми экспертами, а также с учетом выделенных для проведения конкурса средств.

3.3. Члены Конкурсной комиссии лично участвуют в ее заседаниях, осуществляют рассмотрение заявок на участие в конкурсе и их экспертных оценок, осуществляют голосование по вопросам, отнесенным к компетенции конкурсной комиссии. Работа в Конкурсной комиссии осуществляется на безвозмездной основе.

3.4. Члены Конкурсной комиссии вправе знакомиться с полученными и зарегистрированными заявками, рейтинговым списком проектов, итоговыми оценками и комментариями экспертов, включая рекомендованную экспертами сумму бюджета.

3.5. Конкурсная комиссия проводит организационное заседание и рабочее заседание (заседания), на котором определяются победители конкурса. Документы к заседаниям рассылаются членам Конкурсной комиссии не позднее, чем за 5 календарных дней до заседания.

3.6. На организационном заседании Комиссия утверждает персональный состав группы независимых экспертов и назначает ее координатора, а также рассматривает иные процедурные вопросы.

3.7. В ходе рабочего заседания Комиссии утверждается список всех отклоненных по формальным причинам заявок с указанием причины отклонения. Комиссией также рассматривается список проектов, расположенных в порядке убывания средней итоговой оценки проекта, полученной после оценки заявки экспертами (рейтинговый список). Проекты получают поддержку в соответствии с рейтинговым списком до тех пор, пока не будет израсходован бюджет, выделенный на финансирование проектов.

3.8. В соответствии с рекомендациями экспертов Конкурсная комиссия может принять решение о сокращении бюджета проекта. При этом сокращение бюджета должно быть обосновано и детально прописано (с указанием соответствующих статей бюджета).

3.9. Конкурсная комиссия правомочна решать вопросы, отнесенные настоящим Положением к ее компетенции, в составе не менее половины

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

членов конкурсной комиссии. Передача членом Конкурсной комиссии своих полномочий другому лицу не допускается.

3.10. Решения Конкурсной комиссии принимаются простым большинством голосов. При равенстве голосов “за” и “против” решение принимает Председатель Комиссии.

3.11. Все решения Конкурсной комиссии отражаются в протоколе её заседания, который подписывает Председатель, Ответственный секретарь и все члены конкурсной комиссии.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 2.6.

Приведены требования к содержательной и финансовой отчётности проектов, поддержанных в рамках Швейцарской программы по правам человека.

Требования к промежуточному содержательному отчету по проекту

Промежуточный содержательный отчет по проекту предоставляется в соответствии с Договором и в сроки, указанные в нем.

В случае, если партнер не может по объективным причинам представить вовремя промежуточный отчет, необходимо обратиться к Директору программы с письменной просьбой о продлении срока предоставления отчета и с указанием причин задержки.

Промежуточный содержательный отчёт должен иметь заголовок:

«Организация: (название организации). Соглашение: (указать номер соглашения).»

Промежуточный содержательный отчет по проекту (название проекта) за период (указать период).»

Промежуточный содержательный отчет составляется в свободной форме в объеме от 3 до 8 страниц и должен содержать следующую информацию:

- что было запланировано сделать по проекту за указанный период;
- список мероприятий и работ, произведенных по проекту к этому времени (с указанием дат и участников);
- описание уже достигнутых результатов осуществления проекта;
- влияние осуществления программы на целевую аудиторию/проблему.

Оцените, насколько проект развивается в нужном направлении, ответив в отчете на следующие вопросы:

- все ли мероприятия по проекту выполняются по графику?
- если есть отступления от плана, то чем они вызваны?
- возникают ли проблемы при реализации проекта и какие?
- успешно ли, на ваш взгляд, развивается проект, решит ли он поставленные задачи?
- что, на ваш взгляд, нужно изменить в ходе осуществления проекта, чтобы он оказался более успешным?
- что сделано для того, чтобы продолжить работу по окончании проекта?

В конце должна быть указана дата составления отчета и стоять подписи руководителя организации и руководителя проекта, а также печать организации.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Требования к итоговому содержательному отчету по проекту и оценке его результатов

Предоставление итоговой (полной финансовой и содержательной) отчетности и оценки результатов проекта производится в течение одного календарного месяца после срока завершения проекта.

В случае, если партнер не может по объективным причинам закончить работу по проекту или отчитаться в срок, необходимо обратиться к Директору программы с письменной просьбой о продлении срока действия гранта и с указанием причин задержки.

Документ должен иметь заголовок:

«Организация: (название организации). Соглашение: (указать номер соглашения)»

Итоговый содержательный отчет и оценка по проекту (название проекта) за период (указать период осуществления проекта).»

Содержательный отчет составляется в свободной форме в объеме от 5 до 10 страниц и должен содержать следующую информацию:

- какие конкретные задачи должен был решить проект;
- что было запланировано сделать по проекту за указанный период и какие результаты должны были быть достигнуты;
- список мероприятий и работ, фактически произведенных по проекту (с указанием дат и участников);
- описание результатов осуществления проекта, кто и как может в дальнейшем их использовать.

Оцените, насколько проект был эффективен, ответив в отчете на следующие вопросы:

- каковы, на ваш взгляд, главные достижения проекта?
- какие основные проблемы возникали при достижении целей проекта?
- достигнуты ли предполагаемые цели проекта, какие индикаторы это подтверждают?
- какие задачи проекта оказались нерешенными или решенными не полностью, почему?
 - проводилась ли оценка эффективности в ходе проекта, какие методы применялись, как использовались ее результаты?
 - реализованы ли запланированные количественные и качественные показатели по проекту, что об этом свидетельствует?
 - были ли непредвиденные вами результаты проекта, какие?
 - насколько эффективно распространялась информация о проекте, как, в какой аудитории?
 - может ли тиражироваться деятельность по проекту?

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

- что сделано для того, чтобы продолжить работу по окончании проекта, и каковы перспективы ее продолжения?
- считаете ли вы проект успешным для вашей организации и почему?

В конце отчета должна быть указана дата его составления и стоять подписи руководителя организации и руководителя проекта, а также печать организации.

К содержательной отчетности могут быть приложены дополнительные документы:

- издания
- благодарственные письма
- отклики на проект в средствах массовой информации

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 2.7.

Единые требования к финансовому и содержательному отчетам по проектам в рамках конкурса «Доброе поколение» г. Архангельск 2011 год

ЕДИНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФИНАНСОВОМУ ОТЧЕТУ

Отчетность: общие принципы

- Тщательно ознакомьтесь с требованиями донора (благотворителя). Очень важно внимательно прочитать договор о финансировании и документы, которые прилагаются к нему.
- Не забывайте, что необходимо предоставить два отчета: финансовый и содержательный
- *Соблюдайте сроки отчетности, не опаздывайте! Любое опоздание даже по уважительной причине уменьшает доверие к вам со стороны донора.*
- Заведите отдельную папку для отчетности по проекту и собирайте туда все, что относится к проекту, начиная с вырезок газетных статей о вашем проекте или упоминающими о нем, и заканчивая копиями чеков и других финансовых документов.

Отчет должен быть предельно подробным и правдивым!

Инструкция

по составлению финансового отчета

- Финансовый отчет включает в себя реестр расходов (таблица Excel), ксерокопии финансовых документов, подтверждающих расходы по проекту, необходимые приложения (договора, акты приема-передачи, приказы и т.п.)
- **Реестр расходов** должен быть составлен в соответствии с **утвержденной формой отчета**
- К реестру расходов должны быть приложены ксерокопии всех финансовых документов по проекту (договоры, кассовые чеки и товарные чеки, счета, счета-фактуры, платежные поручения, квитанции приходных ордеров, расходные ордера, ведомости, документы строгой отчетности и другие).
- Каждый документ должен быть ксерокопирован на отдельном листе формата А4. Чек и копия чека копируются вместе на одном листе.
- Нумерация документов в финансовом отчете осуществляется по порядку т.е. следующим образом: 1; 2; 3; 4; и т.д.
- Если один документ относится к разным видам расходов, то в этом случае необходимо сделать 2 копии указанного документа. Далее в каждой копии пишется от руки сумма расхода по соответствующему виду расхода, обводится карандашом, и каждая копия помещается к документам по соответствующим видам расходов.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

■ Все договоры, акты помещаются в конце финансового отчета в качестве приложения с отдельной нумерацией вида «П 1», «П 2» и т.д., где П – символ, обозначающий принадлежность документа к Приложению, а 1 или 2 – порядковый номер документа в Приложении. Для Приложения необходимо составить список приложенных документов по порядку с присвоенной им нумерацией. В реестре расходов (таблица Excel) приложения не указываются.

■ **В реестре расходов (в таблице) сумма ставится только напротив документа, по которому были уплачены денежные средства** (т.е. пл. поручение, КПО, чек ККМ, банковский ордер или документ строгой отчетности, РКО или платежная ведомость.). Напротив счета-фактуры, накладной и т.д. в графе «сумма расхода» оставляется пустое место.

■ Рекомендуется все расходы делать **БЕЗНАЛИЧНЫМ ПУТЕМ**.

■ Реестр расходов и сам финансовый отчет сдается в 1 экземпляре. Реестр расходов должен быть подписан руководителем организации, бухгалтером проекта и скреплен печатью организации.

■ Полный финансовый отчет сдается в печатном варианте на листах формата А4. Копия реестра расходов должна быть сдана в электронном варианте в формате Microsoft Excel на любом электроном носителе

■ **Сроки подачи итогового финансового отчета указаны в договоре.**

Основные требования по документам для финансового отчета

Финансовые документы для отчета по использованию денежных средств предоставляются **по видам расхода**.

Документами, подтверждающими произведенные денежные траты и целевое использование средств, являются следующие:

1. Вид расхода «ОПЛАТА ТРУДА»

I вариант:

Расчетно-платежная ведомость .

II вариант :

1.1/1 Расчетная ведомость

1.1/2 Платежная ведомость

III вариант :

1.1/3 Расчетная ведомость

1.1/4 Расходный кассовый ордер

1.2 Платежные поручения на перечисление сумм удержанного налога на доходы физических лиц.

Напоминаем, что денежные средства на перечисление указанных платежей должны переводиться не позднее дня получения денежных средств на оплату труда в банке.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

2. Вид расхода «ОТЧИСЛЕНИЯ (НАЛОГИ) С ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА»

2.2 Платежные поручения на перечисление сумм налогов (в том числе ЕСН) и взносов во внебюджетные фонды с ФОТ.

Напоминаем, что денежные средства на перечисление указанных платежей должны переводиться не позднее дня получения денежных средств на оплату труда в банке

3. УСЛУГИ РАЗЛИЧНОГО ВИДА, КРОМЕ ОПЛАТЫ ТРУДА (например, аренда помещения)

3.1 Договор на оказание услуг (например, договор аренды помещения с арендодателем-собственником этого помещения). Сроки договора в обязательном порядке должны соответствовать срокам гранта .

3.2 Счет-фактура

3.3 Акт сдачи – приемки услуг по договору

3.4 Документ об оплате:

3.4.1 Платежное поручение.

ИЛИ

3.4.2 Квитанция к приходному ордеру с кассовым чеком или бланк строгой отчетности.

ВНИМАНИЕ! Для подтверждения подобного вида расходов обязателен комплект из 3 перечисленных документов:

- договор (с актом приема-передачи),
- счет-фактура
- платежное поручение (при расчете безналичным путем) или квитанция к приходному ордеру с кассовым чеком или бланк строгой отчетности (при расчете наличными)

4. ПРИОБРЕТЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ (ТМЦ), таких как: оборудование, канцелярские товары и т.д.

1 вариант:

4.1 Счет-фактура

4.2 Накладная

4.3 Документ об оплате:

4.3.1 Квитанция к приходному ордеру с кассовым чеком или бланк строгой отчетности

4.3.2 Платежное поручение.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

II вариант :

4.1 Чек контрольно-кассовой машины

4.2 Товарный чек (или копия чека)

ВНИМАНИЕ! Таким образом, при приобретении ТМЦ необходимы следующие комплекты документов:

- Счет-фактура
- Накладная
- Документ об уплате

ИЛИ

1. Товарный чек
2. Чек Контрольно-кассовой машины

ВНИМАНИЕ:

Если в комплекте отсутствует хотя бы один документ из вышеперечисленных, считается, что расходование денежных средств документально не подтверждено.

5. БАНКОВСКИЕ РАСХОДЫ.

Документом является **мемориальный ордер** на безусловное снятие денежных средств с расчетного счета организации за предоставленные банковские услуги – расчетно-кассовое обслуживание и т.д.

ЕДИНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО ОТЧЕТА

Основные принципы отчетности

– Тщательно ознакомьтесь с требованиями донора (благотворителя). Очень важно внимательно прочитать договор о финансировании и документы, которые прилагаются к нему.

– Не забывайте, что необходимо предоставить два отчета: финансовый и содержательный.

– Соблюдайте сроки отчетности, не опаздывайте! Любое опоздание даже по уважительной причине уменьшает доверие к вам со стороны донора.

– Заведите отдельную папку для отчетности по проекту и собирайте туда все, что относится к проекту, начиная с вырезок газетных статей о вашем проекте или упоминающими о нем, эфирных справок и заканчивая копиями чеков и других финансовых документов.

– Важно согласовывать с донором и обосновывать любые изменения в содержании проекта, его графике, составе участников, составе тех, кто получает помощь.

– Отчет должен быть предельно подробным и правдивым!

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Процедура предоставления содержательных отчетов

- Вам необходимо предоставить в Центр «Гарант» итоговый вариант содержательного отчета.
- Сроки сдачи отчетов указаны в договорах.
- Отчет должен быть предоставлен в Центр «Гарант» на бумажном носителе и в электронном варианте (на любом эл. носителе).
- Отчет должен быть оформлен по специально разработанной форме и включать ответы на все вопросы. При подготовке отчетов руководствуйтесь рекомендациями донора.
- Отчет должен быть подписан руководителем проекта, руководителем организации должна быть поставлена печать организации и указана дата написания отчета.
- К содержательному отчету необходимо приложить все необходимые документы, подтверждающие деятельность по проекту (публикации в СМИ, результаты анкетирования, печатную продукцию и т.д.). Данные документы оформляются как приложение к отчету.

Общие рекомендации по составлению содержательного отчета

I. ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ТЕЧЕНИЕ ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА

1.1 Описание видов деятельности/мероприятия по проекту

В этом разделе, пожалуйста, кратко опишите виды деятельности/мероприятия по проекту, которые были осуществлены в данный отчетный период. Пожалуйста, сравните фактическую деятельность в рамках проекта с запланированной деятельностью.

В таблице, в первой колонке укажите мероприятия и сроки проведения, запланированные в проекте (см. календарный план).

Во второй колонке «Проведенные мероприятия с указанием сроков...» необходимо указывать сроки фактического исполнения запланированного мероприятия.

В третьей колонке «Результаты» следует изложить аналитическую информацию по выполненным мероприятиям. Кратко опишите, как проходило мероприятие, кто являлся целевой группой, сколько человек участвовало в мероприятии? Что было сделано и как Вы оцениваете полезность мероприятия?

Запланированные мероприятия с указанием сроков	Проведенные мероприятия с указанием сроков проведения	Ход и результаты мероприятия

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

1.2 Незапланированные мероприятия

В случае если в отчетный период в рамках проекта были осуществлены незапланированные мероприятия, то их описание необходимо включить в данный раздел.

Проведенные незапланированные мероприятия с указанием сроков	Ход и результаты Мероприятия

II. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

2.1 Результаты проекта за отчетный период

В данной таблице необходимо указать достигнутые результаты проекта и проанализировать их достижение.

В первом столбце укажите ожидаемые результаты проекта (перенесите из таблицы «Ожидаемые результаты проекта»)

Во втором столбце укажите фактически достигнутые результаты.

В третьем столбце опишите, каким образом вам удалось достичь данного результата, в чем причины успеха/неудачи, что повлияло на достижение результата, как вы измерили получение данного результата и др.

Ожидаемые результаты проекта	Фактические полученные результаты проекта	Проанализируйте полученные результаты

2.2 Незапланированные результаты проекта

В процессе реализации проекта могут возникнуть незапланированные ранее результаты. Если в ходе проекта вы получили результаты, которые не планировали (как позитивные, так и негативные) укажите их в данном разделе отчета.

Незапланированные результаты проекта	Проанализируйте полученные результаты

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

III. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЕКТА

Что приобретено на выделенное финансирование? (укажите основные статьи расходов)	
Что сделано оборудовано/создано в рамках проектной деятельности? (комната отдыха, клуб по интересам и т.п.)	
Что было издано в рамках проектной деятельности и в каком количестве? (буклеты, наглядные пособия, печатная продукция и т.п.)	
Какие методические материалы и в каком количестве созданы в ходе проекта/каким образом распространялся опыт? (если есть)	
Каково общее количество участников проекта? Какие группы населения принимали участие в проекте и их количественный состав? (родители, педагоги, воспитанники, волонтеры и т.п.)	
Каких партнеров удалось привлечь в ходе выполнения проекта? (перечислите организации, с которыми Вы сотрудничали на безвозмездной основе для достижения цели проекта)	
Какие дополнительные ресурсы были привлечены для выполнения проекта, оцените их в денежном эквиваленте, укажите кем были предоставлены эти ресурсы? (услуги, товары, волонтеры, денежные средства)	

IV. ОСВЕЩЕНИЕ ПРОЕКТА

Какие СМИ размещали информацию о ходе реализации вашего проекта. Перечислите все публикации, которые были сделаны в ходе проекта.

Название издания/ТВ канала/Радио с указанием даты выхода информации	Количество публикаций

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

V. ВЛИЯНИЕ ПРОЕКТА НА РЕШЕНИЕ ЗАЯВЛЕННОЙ ПРОБЛЕМЫ.

Коротко охарактеризуйте ситуацию по вашей проблеме до проекта и после его реализации? Напишите, как изменилась ситуация после реализации проекта? Какое влияние оказал проект на его участников и на развитие вашей организации?

VI. ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ ПРОЕКТА.

Напишите, что будет сделано в рамках продолжения деятельности по проекту? На какие средства будет продолжена деятельность по проекту? Кто в организации будет координировать эту деятельность?

VII. ПРИЛОЖЕНИЯ.

Пожалуйста, приложите к отчету документы, подтверждающие фактическое выполнение мероприятий. Пожалуйста, оформляйте приложения к отчету аккуратно и приложите список приложений. В тексте самого отчета делайте соответствующие ссылки (например: «Был проведен семинар для родителей детей с ограниченными возможностями (см. Приложения: № 1 «Список участников», № 2 «Программа семинара», № 3 «Отзывы участников, № 4 «Фотографии»).

В качестве приложений могут быть следующие материалы:

- Копии письменных материалов (если таковые были), которые вы готовили в рамках проекта (например, методические пособия, программы, учебные планы, материалы семинаров и т.п.); любую иную печатную информацию о проекте (плакаты, листовки, если они были, и т.п.);
- Вырезки из газет с публикациями о вашем проекте (с указанием названия газеты, даты публикации) или эфирные справки (с указанием даты выхода в эфир, содержания информационного материала и его продолжительности) из электронных средств массовой информации;
- Сжатая информация об «обратной связи», например, образцы анкет, анализ оценочных анкет по семинару или же выдержки из записей в вашей книге посетителей и т.п.;
- Приложите к отчету фотографии размером 15*21 (не более 3 штук), иллюстрирующие вашу деятельность по проекту и закупленное оборудование. Пожалуйста, оформите фотографии на отдельных листах размером А4, с Вашими комментариями (дата, название мероприятия и т.п.).
- Электронные фотографии формат JPEG, 2000*1500 пикселей (не больше 3-4 штук) наиболее полно отражающие суть вашего проекта.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 3.1.

Пример заявления об отсутствии конфликта интересов и соблюдении конфиденциальности, использованного Фондом САФ при проведении конкурса «С любовью к детям»

Заявление об отсутствии конфликта интересов и неразглашении информации

Я, _____ **ФИО** _____, участвуя в работе Экспертного Совета открытого конкурса проектов Программы «С любовью к детям», обязуюсь в случае возникновения конфликта интересов поставить в известность руководителя программы, председателя и членов Экспертного Совета не позднее начала рассмотрения и оценки заявок.

Мне известно, что под **конфликтом интересов** в соответствии с гражданским законодательством РФ понимается заинтересованность лица в совершении сделки (в том числе о выделении финансирования), выборе контрагента (в т.ч. грантополучателя) и т.п., обусловленная его личным материальным или иным интересом.

Я **не являюсь** заинтересованным лицом по отношению к участвующим в конкурсе организациям, а именно, я не являюсь:

- руководителем или иным сотрудником организации;
- лицом, входящим в состав органов управления или надзора за деятельностью организации;
- я не состою с указанными лицами в близких родственных отношениях и не являюсь их кредитором;
- я не являюсь поставщиком услуг для участвующих в конкурсе некоммерческих организаций.

Также я принимаю ответственность за соблюдение строгой конфиденциальности и нераспространение информации, содержащейся в рассматриваемых заявках, о заявителях и членах Экспертного Совета, а также информации по процессу обсуждения рассматриваемых заявок.

Подписываясь под этим документом, я подтверждаю свое участие в работе Экспертного Совета по оценке заявок, поданных на открытый Конкурс проектов по Программе «С любовью к детям».

Подпись

Дата

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 3.2.

Возможный чек-лист при приёме заявки

ПАМЯТКА по проверке документов, принимаемых на конкурс от НКО

При получении документов от претендента сотрудник, осуществляющий приёмку, должен осуществить их проверку, заполнив и подписав данный чек-лист. Заполненный чек-лист по каждой заявке прилагается к комплекту полученных документов.

Проверено	Что проверяется
	Документы по заявке принесены лично не позднее 31 октября или пришли по почте со штампом в Москве не позднее 31 октября
	Есть копия выписки из ЕГРЮЛ или свидетельство о государственной регистрации, заверенные печатью организации и подписью руководителя
	Организация зарегистрирована ранее 1 октября 2013 года
	Есть письмо-уведомление о том, что на дату подачи заявки ННО не находится на стадии ликвидации или реорганизации, заверенное печатью и подписью руководителя
	Есть копия учредительных документов (Устав, возможно Учредительный договор) и действующих изменений и дополнений к ним, заверенная печатью организации и подписью руководителя
	Есть копии документов, подтверждающих полномочия тех, кто подписал заявку (руководителя и бухгалтера) заверенные печатью организации и подписью руководителя
	Заявка подписана именно теми лицами, чьи полномочия подтверждены документами
	Есть диск или иной носитель с электронной копией заявки
	Заявка представлена в печатном виде
	Есть опись представленных документов в 2-х экземплярах
	Набор представленных документов соответствует описи
	Устав ННО предусматривает деятельность в сфере, на которую направлен конкурс
	Срок реализации проекта не позднее 1 декабря 2016 года

Регистрационный номер заявки в журнале:

Подпись сотрудника, принявшего документы:

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 3.3.

Пример рекомендаций по заполнению бюджета проекта, применявших-ся Институтом проблем гражданского общества

КОММЕНТАРИЙ К РАЗДЕЛУ ЗАЯВКИ «ДЕТАЛИЗИРОВАННЫЙ БЮДЖЕТ ПРОЕКТА»

Бюджет проекта оформляется в виде нижеследующей таблицы:

n/n	Наименование статьи	Количество единиц (с указанием названия единицы – чел., мес., шт. и т.д.)	Стоимость единицы (руб.)	Общая стоимость проекта (руб.)	Софинансирование (если имеется) (руб.)	Запрашиваемая сумма (руб.)
1	2	3	4	5	6	7
ИТОГО ПО ПРОЕКТУ						

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Планируемые расходы в таблице должны быть сгруппированы в следующие разделы и подразделы в соответствии с графами 1-7 (далее – гр.) с указанной ниже степенью детализации:

№ п/п	Наименование статьи	Перечень расходов по данной статье
1.	Оплата труда и обязательные начисления с ФОТ	
1.1.	Оплата труда штатных сотрудников организации, занятых в проекте - указываются отдельно по каждой должности (гр.2):	Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье): – количество сотрудников и сроки (мес.), на которые привлекается сотрудник (гр.3); – сумма оплаты (в мес.) (гр.4); – общая сумма расходов (гр.5). Внимание! Рассчитывая эту статью, необходимо учесть, что при заключении договора гранта срочные трудовые договоры, трудовые договоры будут приняты в качестве расходов при юридически корректном оформлении, при условии, что компенсационные и иные социальные выплаты, предусмотренные Трудовым законодательством РФ, будут производиться за счет собственных средств организации (за счет средств гранта данные расходы не могут быть произведены).
1.2.	Оплата труда привлеченных специалистов -указываются в зависимости от характера исполняемой работы (оказываемой услуги); - вид работы (гр.2);	Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье): - количество специалистов и сроки (мес. или иная единица времени), на которые привлекаются специалисты (гр.3); - сумма оплаты (за мес. или иную единицу времени) (гр.4); - общая сумма расходов (гр.5). Внимание! Рассчитывая эту статью, необходимо учесть, что при заключении договора гранта, по этой статье будут приняты к отчету в качестве расходов договора гражданско-правового характера с физическими лицами (кроме индивидуальных предпринимателей).

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

1.3.	Страховые взносы во внебюджетные фонды с ФОТ (гр.2)	<p>Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье): указывается:</p> <ul style="list-style-type: none"> - количество месяцев, за которые будут производиться выплаты по п.1.1., 1.2. (гр.3); - среднемесячная сумма страховых взносов во внебюджетные фонды с ФОТ по статьям 1.1., 1.2. (гр.4); - общая сумма расходов (гр.5).
2.	Административные расходы	
2.1.	Аренда офисного помещения, необходимого для реализации проекта	<p>Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье): указывается:</p> <ul style="list-style-type: none"> -количество месяцев, на которые арендуется помещение (гр.3); -стоимость аренды помещения в месяц с указанием метража арендуемого помещения (кв. м.) (гр.4); - общая сумма расходов (гр. 5). <p>Внимание! Рассчитывая эту статью, необходимо учесть, что при заключении договора гранта по этой статье в отчете будут учитываться расходы, подтвержденные договором аренды помещения.</p>

2.2.	<p>Приобретение и аренда офисного оборудования</p> <p>Приобретение офисного оборудования (компьютеры, принтеры, сканеры, факсы, копиры, проекторы, столы, стулья и т.п.)</p> <p>- указывается отдельно каждое наименование офисного оборудования (гр.2):</p> <p>- наименование офисного оборудования</p> <p>По договорам аренды оборудования</p> <p>- указывается отдельно на каждое наименование оборудования:</p> <p>- наименование офисного оборудования (гр.2);</p>	<p>Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье):</p> <p>- количество (гр.3);</p> <p>- стоимость единицы офисного оборудования (гр.4);</p> <p>- общая сумма расходов (гр.5).</p> <p>Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье):</p> <p>- количество арендуемого оборудования и количество часов (суток или иных временных интервалов) аренды оборудования (гр.3);</p> <p>- стоимость аренды за каждое наименование оборудования в единицу времени (гр.4);</p> <p>- общая сумма расходов (гр.5).</p>
------	---	--

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

2.3.	Оплата услуг связи (стационарной телефонной сети, сотовой связи, Интернета, почтовой связи)	<p>Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье): указывается:</p> <ul style="list-style-type: none"> -количество месяцев, в течение которых будут оплачиваться услуги связи (гр.3); -среднемесячная стоимость услуг связи (гр.4); - общая сумма расходов (гр.5). <p>Внимание! Рассчитывая эту статью, необходимо учесть, что при заключении договора гранта, по этой статье будет приниматься оплата услуг связи на основании договоров, заключенных между юридическими лицами (операторами связи, в т.ч. с отделениями «Почта России», организациями экспресс-почты и т.д.) и ННО. Оплата услуг сотовой связи по личным телефонным номерам возможна только на основании заключенных договоров с привлеченными сотрудниками, подтверждения права собственности на телефонные номера, детализации звонков и отчетов об использовании в рамках проекта.</p>
2.4.	Приобретение расходных материалов (в том числе канцелярских товаров, справочной литературы и т.д.)	<p>Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье): указывается:</p> <ul style="list-style-type: none"> -количество месяцев (мероприятий), в течение (на) которых будут использоваться расходные материалы (гр.3); -среднемесячная (в расчете на одно мероприятие) сумма расходов (гр.4); - общая сумма расходов (гр.5).
2.5.	Приобретение программного обеспечения - указывается отдельно по каждому наименованию программного продукта (гр.2)	<p>Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье):</p> <ul style="list-style-type: none"> - количество единиц (гр.3); - стоимость единицы (гр.4); - общая сумма расходов (гр.5).

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

2.6.	<p>Другие расходы (банковское обслуживание, обслуживание техники и т.п.)</p> <p>указываются: - наименование расходной позиции (гр.2);</p>	<p>При заполнении подстатьи выделяется отдельно каждая позиция расходов. Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье):</p> <ul style="list-style-type: none"> - количество месяцев, в течение которых будут производиться расходы (гр.3); - среднемесячная стоимость услуг (гр.4); - общая сумма расходов (гр.5). <p>Оплата за банковское обслуживание включает в себя оплату за ведение банковского счета, кассовых операций на основании заключенного договора (мемориальные ордера и т.п.).</p>
3.	<p>Расходы на проведение мероприятий, реализуемых по проекту ПРИМЕРЫ РАСХОДОВ (по проведению круглого стола, семинара, мастер-класса, лагеря и т.п.):</p>	<p>Указываются расходы по каждому мероприятию (группе идентичных мероприятий) ПРИМЕРЫ МЕРОПРИЯТИЙ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Создание web – сайта, его сопровождение и продвижение по поисковым системам; ■ Проведение исследований/ мониторинга; ■ Разработка и апробирование учебного курса для....; ■ Организация и проведение фестиваля; ■ Установка и обновление справочно-правовой системы (Консультант-плюс, Гарант и др.); ■ Подготовка и выпуск печатного издания (брошюры, буклеты, газеты и др.) • и т.д.
3.1.	<p>Аренда помещения для проведения мероприятия</p>	<p>Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье): указывается:</p> <ul style="list-style-type: none"> - количество единиц времени , на которые арендуется помещение (гр.3); - стоимость аренды помещения в единицу времени с указанием метража арендуемого помещения (кв. м.) (гр.4); - общая сумма расходов (гр. 5).

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

3.2.	<p>Расходы на проезд участников мероприятия</p> <p>- указываются отдельно по местам проведения мероприятий – маршрут (откуда – куда) (гр.2)</p>	<p>Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье):</p> <p>- количество билетов (соответственно числу участников) (гр.3);</p> <p>- стоимость билета (туда – обратно) на 1-го участника (гр.4)</p> <p>- общая сумма (гр.5).</p> <p>Внимание! Оплата услуг сторонних организаций за организацию транспортного обслуживания (по приобретению билетов (ж/д, авиа и т.д.) для участников мероприятий проекта) при заключении договора гранта будет учитываться на основании заключенных договоров.</p>
3.3.	<p>Расходы на проживание участников мероприятия</p>	<p>Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье):</p> <p>Указывается:</p> <p>- количество проживающих (соответственно числу участников) и количество дней (суток) проживания (гр.3);</p> <p>- стоимость за день(сутки) проживания (гр.4);</p> <p>- общая сумма расходов по статье (подстатье) (гр.5)</p>
3.4	<p>Командировочные расходы может указываться по видам расходов (гр.2):</p> <p>- расходы по проезду;</p> <p>- расходы по найму жилого помещения;</p> <p>- суточные</p>	<p>Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье):</p> <p>Указывается:</p> <p>- количество штатных сотрудников, направляемых в командировки по проекту и количество дней командировки (гр.3);</p> <p>- сумма среднедневного расхода (гр.4) (либо по видам расходов);</p> <p>- общая сумма (гр.5)</p> <p>Внимание! Оплата проезда, проживания, суточные (100 руб.) – только для штатных сотрудников, участвующих в реализации проекта и наличии в бюджете статьи «Оплата труда штатных сотрудников, занятых в проекте». Указывается отдельно по местам командировок – количество сотрудников и сумма расходов (на чел.).</p>

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

3.5	Компенсация расходов на проезд и проживание количество поездок (может указываться маршрут поездок (гр.2)):	<p>Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье): Указывается:</p> <ul style="list-style-type: none"> - количество привлеченных специалистов, которым компенсируются расходы на проезд и проживание и количество поездок (гр.3); - средняя стоимость расходов по проезду , проживанию (гр.4); - общая сумма (гр.5) <p>Внимание! Компенсация расходов за проезд и проживание – только для привлеченных специалистов, работающих по договорам гражданско-правового характера, при указании в договоре на порядок проведения такой компенсации. Указывается отдельно по местам проведения мероприятий – количеству участников и суммам расходов.</p>
3.6	Питание участников мероприятия	<p>Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье): Указывается:</p> <ul style="list-style-type: none"> - количество участников мероприятия и количество дней (гр.3); - среднедневная стоимость питания (гр.4); – общая сумма (гр.5). <p>Внимание! Оплата услуг сторонних организаций (вкл. индивидуальных предпринимателей) за организацию питания участников мероприятий при заключении договора гранта будет учитываться на основании заключенных договоров.</p>
3.7	Приобретение расходных материалов (в том числе канцелярских товаров) для мероприятия	<p>Параметры, определяющие сумму расходов по данной статье (подстатье): указывается:</p> <ul style="list-style-type: none"> - количество комплектов (количество участников) (гр.3); - стоимость комплекта на одного участника (гр.4); - общая сумма (гр.5).
3.8	Иные расходы по проведению мероприятия (указать по каждому наименованию расхода отдельно)	

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 4.1.

Пример простой формы оценки заявки по четырехбалльной системе

ФОРМА ОЦЕНКИ ЗАЯВОК

Проект: _____

Эксперт: _____ Номер заявки: _____

№	Критерии оценки	Нет	Скорее нет		Скорее да	Да
1	Проект соответствует тематике конкурса, его целям и задачам					
2	Проект намерен содействовать решению социально важной проблемы					
3	Проект детально проработан и механизм его осуществления понятен					
4	Организация имеет опыт реализации подобных проектов и необходимые для этого кадры					
5	Запланированная деятельность соответствует поставленным целям и задачам проекта					
6	Календарный план проекта обоснован и реалистичен					
7	Результаты проекта реалистичны и достижимы					
8	Смета проекта сбалансирована, а предполагаемые затраты действительно необходимы для его осуществления					
	Проект в целом соответствует базовым критериям и его следует поддержать					
		ИТОГО: _____				

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Комментарии:

Шкала оценки:

0 = нет

1 = скорее нет

3 = скорее да

4 = да

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 4.2.

Возможное содержание инструкции для эксперта при оценке проектов по семибальной системе

Утверждено

Порядок проведения экспертной оценки проектов

1. Независимые эксперты для оценки поступивших на конкурс заявок отбираются среди специалистов, знающих некоммерческий сектор и имеющих опыт оценки проектов.

2. Все эксперты конкурса предоставляют своё резюме; состав экспертного совета рекомендуется [имя организации-донора] и утверждается Конкурсной комиссией.

3. Эксперту предоставляется доступ в базу данных заявок на основании логина и пароля. Оценка проектов осуществляется путем заполнения экспертами on-line соответствующей оценочной формы. Оценка экспертом направленных ему заявок должна быть проведена строго в тот период времени, который согласован с заказчиком.

4. Каждый эксперт, проводящий оценку проектов, подписывает договор на оказание экспертных услуг с [имя организации-донора]. По итогам экспертизы эксперт подготавливает акт оказанных экспертных услуг, в котором указывает номера заявок, по которым он провел экспертизу и выставленные им итоговые оценки по каждой экспертизе. Форма договора и акта размещена в личном кабинете эксперта, находящегося на внутреннем сайте [имя организации-донора].

5. Каждый эксперт, проводящий оценку проектов, кроме договора с организацией-донором подписывает заявление о сохранении конфиденциальности и об отсутствии потенциального конфликта интересов в отношении организаций, заявки которых он будет рассматривать.

6. Заявки между экспертами распределяет координатор экспертной группы совместно с администратором конкурса [имя организации-донора] с учетом специализации экспертов и недопустимости потенциального конфликта интересов.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

7. Проверка заявки на формальное соответствие условиям конкурса и на наличие необходимых документов происходит на предварительном этапе. Предполагается, что экспертам попадает заявка уже прошедшая этот этап проверки, и она соответствует всем формальным требованиям. Однако, если эксперт обнаружил какое-либо несоответствие, он может сказать об этом в комментарии при оценке заявки.

8. [Дается описание разделов заявки, где можно найти информацию, относящуюся к критериям оценки заявки].

9. Оценка заявок проводится путем заполнения оценочной формы, в строках которой представлены все заявки, а столбцы представляют критерии оценки проекта. Каждый из критериев должен получить один из вариантов оценки в баллах, отражающий уровень выполнения данного критерия.

10. Предлагаемая модель выстраивания вариантов экспертной оценки:

Номер варианта	Варианты экспертной оценки
7	Да, данный критерий оценки представлен очень хорошо, лучше не опишешь
5	В целом критерий представлен неплохо, но есть некоторые недостатки, замечания, изъяны по данному параметру
3	многое непонятно, очевидные значительные пробелы или недостатки, затрудняющее понимание данного критерия
1	полная неясность, соответствующий критерий не отражён или описан очень плохо

В списке вариантов экспертной оценки определены только варианты с нечётными номерами (1, 3, 5 и 7). Эксперт может выбрать и промежуточный вариант (с чётным номером) – 2, 4 или 6, – если, по его мнению, точная оценка находится где-то между предложенными вариантами. Подробные рекомендации по оценке соответствия каждому из критериев даны **в приложении** к этому документу.

11. Итоговая сумма оценки проекта считается автоматически. Кроме того, эксперт должен по четырехбалльной системе оценить проект целиком и выставить оценку в соответствующей колонке оценочной таблицы. При оценке проекта в целом 7 означает безусловную поддержку проекта, 5 – поддержка с оговорками и сомнениями, 3 – вряд ли стоит проект поддерживать, 1 – проект не поддерживаю. Здесь промежуточные оценки не допускаются.

12. При итоговой оценке проекта эксперт должен учитывать не только оценки по всем критериям, но и некоторое «неравноправие» критериев. В частно-

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

сти, если проект не соответствует тематике конкурса, то вряд ли он может быть в итоге поддержан, даже, если другие критерии оценены положительно.

13. В случае, если эксперт готов поддержать проект, но считает его бюджет завышенным, он должен сказать об этом в отдельном комментарии по бюджету и предложить, какие статьи бюджета и на сколько должны быть сокращены. Только конкретные и обоснованные предложения по сокращению бюджета будут приняты во внимание Конкурсной комиссией.

14. Эксперт обязан прокомментировать свою оценку заявки и по возможности кратко представить свои аргументы или сомнения, подтверждающие сформулированную оценку проекта.

15. Полученные от экспертов итоговые оценки с комментариями включаются в рейтинговый список проектов, расположенных в порядке убывания средней итоговой оценки проекта.

16. Окончательные итоги конкурса, основанные на оценке экспертов, на своем заседании подводит Конкурсная комиссия. Результаты конкурса публикуются.

Приложение к документу

Критерий 1.

Проект соответствует тематике конкурса, его целям и задачам.

При оценке выполнения критерия №1 о соответствии тематике конкурса, следует учесть, что проект должен быть явно нацелен на [название тематики конкурса, например – «защита детей в трудной жизненной ситуации»]

Номер варианта	Варианты экспертной оценки
7	Проект точно соответствует теме конкурса, он явно направлен на защиту детей в трудной жизненной ситуации
5	В проекте есть составляющая, связанная с защитой детей, но не все задачи проекта с этим связаны. Впрочем, в целом он способствует защите детей
3	Есть серьезные сомнения, что проект направлен на защиту детей в трудной жизненной ситуации, косвенно связь с защитой детей прослеживается, но цели проекта иные
1	Проект явно не нацелен на защиту детей в трудной жизненной ситуации.

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Критерий 2.

Проект намерен содействовать решению социально важной проблемы

Критерий социальной важности предполагает, что результаты проекта будут иметь позитивное значение не только для узкого круга лиц, например, членов организации-заявителя, но и для значительной части общества. Важность и актуальность тематики проекта тоже имеет значение для оценки по этому показателю.

Номер варианта	Варианты экспертной оценки
7	Проект нацелен на работу в очень важной, актуальной сфере, результаты проекта могут повлиять на большое количество людей
5	Проект затрагивает довольно важную тему
3	Проблема, которой посвящен проект, не слишком значима; либо сложно вычлениить проблему и понять, насколько она социально важна
1	Проблема и тематика проекта маргинальны, они вряд ли интересны сообществу

Критерий 3.

Проект детально проработан и механизм его осуществления понятен

Оцениваемый проект должен быть детально проработан и понятен эксперту. Если в заявке не описаны какие-то важные параметры проекта и у эксперта не хватает информации для оценки того или иного критерия, то это недоработка авторов проекта, которая должна найти отражение в оценке по данному критерию.

Номер варианта	Варианты экспертной оценки
7	В проекте хорошо и понятно представлены все его разделы, понятно как он будет осуществляться
5	В описании есть некоторые недостатки, не хватает некоторой информации для объективной оценки проекта
3	Многое непонятно, есть очевидные значительные пробелы или недостатки, затрудняющее понимание смысла заявки
1	Полная неясность, проект описан очень плохо

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Критерий 4.

Организация имеет опыт реализации подобных проектов и необходимые для этого кадры

Следует обратить внимание, насколько организация опытна в осуществлении подобных проектов, есть ли у нее достаточно квалифицированные кадры для реализации проекта. Иногда организация, не имея опыта в соответствующей сфере, надеется привлечь сторонних специалистов для работы над проектом. В этом случае оценка вряд ли может быть более 3 баллов.

Номер варианта	Варианты экспертной оценки
7	Организация имеет опыт в защите детей в трудной жизненной ситуации, есть опыт проектной деятельности, а также опыт выполнения сходных проектов. Квалификация исполнителей проекта и их опыт достаточны для успешного его выполнения
5	Есть опыт проведения подобных проектов, но не по данной тематике; либо тематика знакома, но есть вопросы по кадровому обеспечению.
3	Есть проектный опыт организации, но не в сфере защиты детей в трудной жизненной ситуации; кадры намерены привлекать со стороны, сами подобные проекты ранее не выполняли.
1	У организации мало проектного опыта, слабые кадры; проектами в данной сфере фактически не занимались.

Критерий 5.

Запланированная деятельность соответствует поставленным целям и задачам проекта

Здесь определяется, приведет ли предложенная в проекте деятельность к запланированным результатам или таким образом добиться успеха невозможно.

Номер варианта	Варианты экспертной оценки
7	Деятельность в рамках проекта выстроена логично и понятно, она приведет к достижению поставленных целей
5	Есть некоторые сомнения в результативности проекта, предложенные действия в рамках проекта не являются вполне оптимальными

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

3	Есть серьезные сомнения, что запланированная деятельность приведет к заявленному результату, хотя что-то и может измениться в лучшую сторону
1	Предложенный подход к решению проблемы не даст позитивного результата, проект явно не эффективен

Критерий 6.

Календарный план проекта обоснован, реалистичен и эффективен

Реален ли календарный план проекта, может ли последовательность запланированных действий быть выполнена в те сроки, которые указаны в плане, или представленный план мало реалистичен, если учесть те ресурсы, тот опыт, какие есть у организации.

Номер варианта	Варианты экспертной оценки
7	Предложенный календарный план понятен, реалистичен, хорошо продуман и обоснован
5	План реализации проекта имеет некоторые недостатки, не все его элементы четко расписаны и понятны
3	В календарном плане проекта есть немало огрехов, его будет сложно выполнить этой организации
1	Календарного плана нет или он нереалистичен

Критерий 7.

Результаты проекта реалистичны и достижимы

Нередко в проекте бывают запланированы такие результаты, которые нереалистичны, но выглядят масштабно и красиво. Нужно оценить, может ли данная организация в течение срока проекта добиться того, что обещает.

Номер варианта	Варианты экспертной оценки
7	Предполагаемые результаты проекта для этой организации вполне достижимы, они точно будут достигнуты
5	Большинство результатов проекта реалистичны, но некоторые заявленные результаты сформулированы абстрактно и оценить их достижимость невозможно

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

3	Большинство предполагаемых результатов проекта носят общий, качественный характер. Трудно понять, насколько они достижимы в рамках проекта.
1	В рамках проекта заявлены такие результаты, какие организация явно достичь за это время не сможет, к тому же проверить это часто невозможно.

Критерий 8.

Смета проекта сбалансирована, а предполагаемые затраты действительно необходимы для его осуществления

Данный критерий отражает качество представленной сметы расходов. Она должна быть понятна, подробно описана, хорошо структурирована. Расходы в рамках проекта должны быть реалистичны, соответствовать заявленной деятельности по проекту, адекватны тому результату, который запланирован в рамках проекта. Зарплата сотрудников и привлекаемых специалистов должна соответствовать их квалификации и потраченному на выполнение проекта времени.

Номер варианта	Варианты экспертной оценки
7	Смета проекта понятна, реалистична, соответствует деятельности по проекту и адекватна ожидаемому результату
5	В смете есть некоторые неясности, бюджет по ряду пунктов несколько завышен, но в целом затраты по смете необходимы
3	Смета значительно завышена; есть расходы, не оправданные заявленной деятельностью по проекту или многие элементы сметы описаны в общих чертах и оценить её обоснованность невозможно
1	Представленная смета расходов совершенно непонятна или явно завышена и никак необоснованна

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 5.1.

Процедура принятия и проверки финансовых отчетов (Центр «Гарант»)

	Действие	Ответственный
1	<p>Представитель организации приносит отчет в сроки, указанные в договоре.</p> <p>Если отчет составлен не по форме, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ документы представлены без печати и/или подписи; ■ нет электронного варианта отчета; ■ нет ксерокопий документов / есть, но не все; ■ вместо копий представлены оригиналы финансовых документов; <p>то его возвращают с требованиями составить по утвержденной форме и дополнить недостающие документы, о чем делается запись в таблице «Регистрационный лист принятых отчетов по конкурсу». Справка о принятии отчета не выдается на руки представителю организации.</p> <p>Если отчет составлен по форме, то его принимают, о чем делается запись в таблице «Регистрационный лист принятых отчетов по конкурсу». Сотрудник принявший отчет ставит свою подпись в таблице.</p> <p>Представителю организации – благополучателя выдается справка о том, что отчет принят. В справке фиксируется конкретный срок (время, дата) когда необходимо перезвонить и уточнить результат проверки финансового отчета (ошибки, замечания, необходимость исправления)</p>	Офис-менеджер
2	Отчет формируется в папку и ставится в лоток «финансовые отчеты по конкурсу «»	Офис-менеджер

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

3	<p>Проверка финансовых отчетов.</p> <p>При проверке финансовых отчетов необходимо руководствоваться инструкцией по составлению финансового отчета</p> <p>В отчете проверяются:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ реестр расходов; ■ ксерокопия финансовых документов, подтверждающих расходы по проекту; ■ необходимые приложения (договора, акты приема-передачи, приказы и т.п.) 	<p>Координатор конкурса</p> <p>Срок проверки финансовых отчетов не может превышать 2 недели.</p>
4	<p>После проверки отчета:</p> <p>А/ в случае если есть замечания</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ в листе замечаний отмечается название организации, номер заявки, прописываются ошибки с указанием на конкретные статьи / разделы в реестре расходов ■ назначается конкретная дата и время для консультации по замечаниям ■ назначается конкретный срок (дата, время) приема отчета с изменениями и дополнениями. <p>В/ в случае если замечаний нет /замечания устранены</p> <p>составляется служебная записка, которая подписывается лицом, проверившим отчет.</p>	<p>Координатор конкурса</p> <p>Срок на проверку отчетов включая время для внесения исправлений не может превышать 2 недели.</p>
5.	<p>Отчет с прикрепленной к нему служебной запиской предоставляется на утверждение главному бухгалтеру.</p>	<p>Координатор конкурса</p>
6.	<p>Главный бухгалтер осуществляет контрольную проверку предоставленного отчета.</p> <p>В случае, если замечаний к отчету нет, лицо, осуществившее контрольную проверку, визирует служебную записку.</p>	<p>Главный бухгалтер</p> <p>Время на контрольную проверку отчета не более 1 недели</p>
7	<p>Проверенные финансовые отчеты со служебной запиской подшиваются в пластиковые скоросшиватели.</p> <p>Для конкурса берутся скоросшиватели одного цвета.</p> <p>Папки с отчетами помещаются в лоток «проверенные отчеты по конкурсу «.....»»</p>	<p>Офис-менеджер</p>

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Процедура принятия и проверки содержательных отчетов

	Действие	Ответственный
1	<p>Представитель организации приносит отчет в сроки, указанные в договоре.</p> <p>Если отчет составлен не по форме, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Не соответствует утвержденной форме или ряд разделов отчета не заполнены ■ документы представлены без печати и/или подписи; ■ нет электронного варианта отчета; ■ нет ксерокопий статей; ■ нет ксерокопий материалов, подтверждающих реализацию проекта; <p>то его возвращают с требованиями составить по утвержденной форме и дополнить недостающие документы, о чем делается запись в таблице «Регистрационный лист принятых отчетов по конкурсу». Справка о принятии отчета не выдается на руки представителю организации.</p> <p>Если отчет составлен по форме, то его принимают, о чем делается запись в таблице «Регистрационный лист принятых отчетов по конкурсу». Сотрудник, принявший отчет, ставит свою подпись в таблице.</p> <p>Представителю организации – благополучателя выдается справка о том, что отчет принят. В справке фиксируется конкретный срок (время, дата) когда необходимо перезвонить и уточнить результат проверки содержательного отчета (ошибки, замечания, необходимость исправления)</p>	Офис-менеджер
2	Отчет формируется в папку и ставится в лоток «содержательные отчеты по конкурсу «»	Офис-менеджер

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

3	<p>Проверка содержательных отчетов. При проверке содержательных отчетов необходимо руководствоваться инструкцией по составлению содержательного отчета В отчете проверяются:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Исполнение всех запланированных мероприятий; ■ Достижение планируемых результатов и показателей; ■ необходимые приложения (списки участников, отзывы, информационные материалы и пр.) ■ распространение информации о проекте <p>В отчете должны быть предоставлены количественные данные по участникам проекта, проведенным мероприятиям, информационным материалам и т.п.</p>	<p>Координатор конкурса</p> <p>Срок проверки содержательных отчетов не может превышать 2 недели.</p>
4	<p>После проверки отчета: А/ если есть вопросы к исполнителю проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ в листе замечаний (прил. № 4) отмечается название организации, номер заявки, прописываются вопросы и замечания к отчету ■ назначается конкретная дата и время для консультации по замечаниям ■ назначается конкретный срок (дата, время) приема отчета с изменениями и дополнениями. <p>В/ если замечаний нет /замечания устранены составляется служебная записка, которая подписывается лицом, проверившим отчет.</p>	<p>Координатор конкурса</p> <p>Срок на проверку отчетов, включая время для внесения исправлений, не может превышать 2 недели.</p>
5.	<p>Отчет с прикрепленной к нему служебной запиской помещается в соответствующую папку и помещается в лоток «содержательные отчеты по конкурсу «.....»».</p> <p>Координатор информирует офис-менеджера о том, что отчет проверен.</p>	<p>Координатор конкурса</p>

	1	2	3	4	5	
ПРЕДИСЛОВИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРСА	РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТОВ	СТАРТ КОНКУРСА	ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК	МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 5.2.

Форма запроса на корректировку бюджета или сроков проекта

Корректировка бюджета

В случае, если в процессе реализации проекта возникла необходимость в осуществлении расходов, ранее не утвержденных в его бюджете, или объем средств по утвержденному виду расходов изменился более, чем предусмотрено в Договоре, необходимо оформить запрос на корректировку в письменном виде на имя Менеджера программы.

Запрос на корректировку бюджета должен иметь следующий заголовок:

«Организация: (название организации). Соглашение: (указать номер соглашения)»

Запрос на корректировку бюджета проекта (название проекта)»

В самом запросе по каждой изменяемой статье бюджета должны быть указаны: виды расхода (статья бюджета), подлежащие ревизии, размер бюджетной статьи (до ревизии), сумма бюджетной ревизии и объяснение причин ее возникновения. Кроме того, должно быть указано, меняется ли в результате бюджетной ревизии общий размер бюджета проекта и представлен его новый вариант.

Корректировка срока проекта

В случае, если партнер не может по объективным причинам закончить работу по проекту или отчитаться в срок, необходимо обратиться к Менеджеру программы с письменной просьбой о продлении срока действия проекта.

Запрос на корректировку срока проекта должен иметь следующий заголовок:

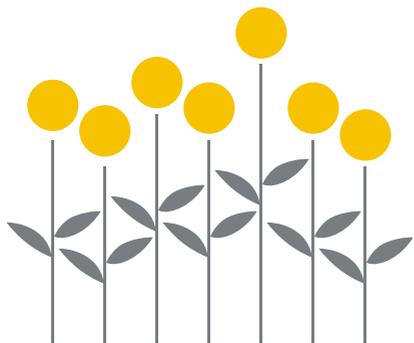
«Организация: (название организации). Соглашение: (указать номер соглашения)»

Запрос на корректировку срока выполнения проекта (название проекта)».

В запросе должна быть указана причина задержки с выполнением проекта, а также срок, на который запрашивается продление проекта.

Запрос на корректировку бюджета и срока выполнения проекта может быть представлен и в одном документе. Документ на корректировку должен быть подписан руководителем проекта. Документ направляется в Программу по почте или доставляется иным способом (копия может быть послана по электронной почте для ускорения рассмотрения). Результаты рассмотрения запроса сообщаются руководителю программы по электронной почте не позднее, чем через 10 дней после получения запроса Менеджером программы. В случае необходимости документ с результатами рассмотрения запроса может быть выслан руководителю проекта по почте.

Оформление ревизии может быть произведено не более 2 раз в период действия проекта.



Фонд Гарант

**Благотворительный фонд развития сообщества «Гарант»
Создан по инициативе Архангельского центра социальных
технологий «Гарант» в 2011 году**

Основные направления работы Благотворительного фонд «Гарант»

- развитие системной благотворительности, содействие расширению числа благотворителей и повышению престижа благотворительной деятельности;
- разработка и администрирование благотворительных программ бизнес-компаний;
- организация конкурсов социальных проектов, направленных на решение проблем местного сообщества
- оказание помощи некоммерческим организациям и инициативным группам в привлечении корпоративных и частных пожертвований
- разработка и организация комплексных благотворительных акций

ВАЖНЫЕ ПРОЕКТЫ И ДОСТИЖЕНИЯ

За 5 лет работы Фонд провел более 15 конкурсов социальных проектов, направленных на решение актуальных проблем сообщества, в которых приняли участие некоммерческие организации, социальные учреждения и инициативные группы из Архангельской, Вологодской, Мурманской, Новгородской, Псковской, Ленинградской областей, республики Карелия, Ненецкого автономного округа и др. регионов РФ. Для поддержки проектов победителей Фондом привлечены средства муниципальных и региональных бюджетов, бизнес-компаний и частных доноров.



Фонд Гарант является одним из организаторов марафона благотворительного марафона «Добрый Архангельск». Благотворительный марафон - это комплексная благотворительная акция, которая объединяет усилия различных организаций и инициативных групп, собирающих ресурсы для оказания помощи социально незащищенным жителям Архангельска и области

Цель марафона – развить культуру частной благотворительности в Архангельской области, вовлечь горожан в решение социальных проблем территории, объединить усилия власти, бизнеса, некоммерческих организаций, СМИ и жителей города для помощи социально незащищенным слоям населения.

Объединение и координация усилий разных организаций, оказывающих помощь тем, кто в ней реально нуждается, позволяет увеличить число участников акций, собрать больший объем помощи и повысить эффективность ее использования.

За 5 лет было участниками марафона «Добрый Архангельск» стали **75 тысяч горожан**, собрано около **7 миллионов рублей** частных благотворительных пожертвований, партнерами марафона стали **47 бизнес-компаний**, **13 СМИ** и **11 некоммерческих организаций**.

В акциях марафона участвовало более 380 волонтеров.

г. Архангельск, ул. Попова 18, 4 этаж
тел (8182) 20-64-10

e-mail: fond@ngo-garant.ru
www.fondgarant.ru



**Архангельский Центр
социальных технологий
«Гарант»**

- Как создать НКО?
- Как управлять некоммерческой организацией?
- Как правильно вести бухгалтерский учет?
- Как оформить сотрудников и привлеченных специалистов?
- Как разработать социальный проект?
- Где найти партнеров и ресурсы?
- Как привлечь и удержать добровольцев?
- Где узнать о грантовых конкурсах и новых возможностях?
- Как правильно управлять проектом и готовить отчет?
- Как рассказать о себе и своей деятельности?

Ресурсный Центр для НКО при Архангельском Центре социальных технологий «Гарант» поможет найти ответы на эти и другие вопросы.

*Ждем Вас в рабочие дни с 10 до 17.30 часов по адресу
г. Архангельск, ул. Попова 18, 1 подъезд
телефон/факс (8182) 20-65-10
эл. адрес garant@ngo-garant.ru
www.ngogarant.ru*

Услуги Ресурсного Центра для НКО:

Консультации специалистов РЦ по вопросам:

- управление НКО;
- бухгалтерский учет и отчетность в НКО;
- юридические вопросы в деятельности НКО;
- разработка и управление проектом;
- технологии привлечения ресурсов;
- информационные технологии в работе НКО.

*Все консультации проводятся по предварительной записи.
Вы можете получить дистанционную консультацию по электронной почте. Для этого напишите свой вопрос на адрес garant@ngo-garant.ru
С ответами на часто встречающиеся вопросы Вы можете познакомиться на сайте www.ngogarant.ru*

Информационные услуги для НКО:

На сайте www.ngogarant.ru Вы можете:

- познакомиться с новостями некоммерческого сектора Архангельской области и России;
- узнать о грантовых конкурсах и предстоящих интересных событиях;
- воспользоваться электронной библиотекой;
- разместить новости о вашей организации и ваших проектах;
- найти полезные ссылки на другие информационные ресурсы.

Вы можете подписаться на новостную рассылку и ежедневно получать ленту новостей с нашего сайта. Это позволит Вам не упустить важные новости и информацию. Для подписки зайдите на сайт и заполните специальную форму.

Обучение для специалистов НКО:

Вы можете принять участие в следующих семинарах:

- Социальное проектирование и разработка проектов
- Фандрайзинг (искусство привлечения ресурсов)
- Эффективное управление НКО
- Привлечение партнеров и добровольцев
- Формирование имиджа НКО
- Оценка деятельности НКО
и другие темы

Информация о предстоящих семинарах размещается на сайте www.ngogarant.ru Вы можете оставить предварительную заявку на участие в семинаре по телефону или электронной почте.

Клуб бухгалтеров и руководителей НКО.

На заседаниях клуба обсуждаются актуальные вопросы организации бухгалтерского и управленческого учета в НКО, особенности налогообложения и отчетности, новости законодательства и многое другое. Клуб проводится совместно с Управлением Министерства юстиции России по Архангельской области и Ненецкому автономному округу

Все услуги ресурсного центра предоставляются бесплатно. Подробную информацию можно получить по телефону (8182) 20-65-10, по электронной почте garant@ngo-garant.ru на сайте www.ngogarant.ru или по адресу: Архангельск, ул. Попова 18, 1 подъезд

Мы так же можем оказать Вам помощь в:

- организации и проведении круглых столов, конференций и форумов;
- организации благотворительных акций, конкурсов и других мероприятий.
- разработке и администрировании благотворительных программ
- проведении исследований и оценке эффективности социальных проектов
- создании и поддержке веб-сайта
- и другим вопросам деятельности НКО

Условия предоставления данных услуг обсуждаются индивидуально.

*Публикуется в рамках программы
«Школа грант-менеджера: совершенствование конкурсных процедур
распределения средств на поддержку проектов СОНКО»
при поддержке Министерства экономического развития РФ.*

Бахмин В.И. Проектирование и проведение грантового конкурса. – Архангельск, 2016 г.

В книге представлено практическое руководство по проведению и организации конкурса социальных проектов. Предлагаемое издание предназначено для руководителей российских некоммерческих организаций с различным опытом работы по организации и администрированию конкурса, руководителей проектов и программ, менеджеров и т.д. Кроме того, данное пособие может представлять интерес для преподавателей и студентов вузов по специальностям «Социальный менеджмент», «Менеджмент НКО», «Социальная работа» и т.д. Книга рассчитана как на тех, кто имеет опыт грантмейкинга, так и на тех, кто только начинает свою работу в этом направлении.

© Благотворительный Фонд развития сообщества «Гарант», 2016